

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN OPERATIVA Y
FUNCIONAL DE LA HABANA MEDICAL I.P.S PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
ATENCIÓN AL USUARIO. PERIODO 2024-2025

JOSELIN SANDOVAL LASPRILLA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

2025

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN OPERATIVA Y
FUNCIONAL DE LA HABANA MEDICAL I.P.S PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
ATENCIÓN AL USUARIO. PERIODO 2024-2025

JOSELIN SANDOVAL LASPRILLA

Trabajo de grado presentado como
requisito para optar por el título de administración de Empresas.

Asesor: Nathanael Diaz Saldaña

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA

2025

TABLA DE CONTENIDO

I.	RESUMEN	16
II.	INTRODUCCIÓN	18
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
3.1.	JUSTIFICACIÓN.....	19
3.1.1.	Contribución a la calidad y gestión de las IPS.	19
3.1.2.	Alineación con normas y estándares del sector salud.	19
3.1.3.	Uso de herramientas analíticas validadas.....	19
3.1.4.	Responde a problemáticas identificadas.....	20
3.1.5.	Impacto local y replicabilidad.	20
3.1.6.	Viabilidad y sustentabilidad.....	20
3.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
3.3.	SISTEMIZACIÓN.....	22
3.4.	OBJETIVOS.....	23
3.4.1.	Objetivo General.	23
3.4.2.	Objetivos Específicos.....	23
IV.	MARCO DE REFERENCIA.....	23
4.1.	CONTEXTO DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA	23
4.2.	El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	24
4.2.1.	Rivalidad entre competidores.....	24
4.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.	24
4.2.3.	Poder de negociación de los consumidores.....	24
4.2.4.	Amenaza de nuevos entrantes.....	24
4.2.5.	Amenaza de productos sustitutos.	24
4.3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR SALUD	25
4.3.1.	Modelos de gestión en el sector salud.	25
4.4.	REVISIÓN DE INVESTIGACIONES PREVIAS	25
4.5.	MARCO LEGAL.....	26
4.5.1.	Constitución Política de Colombia.....	26
4.5.2.	Normatividad y políticas públicas en salud.....	26
4.5.3.	Ley Estatutaria 1751 de 2015 - Derecho Fundamental a la Salud.....	26
4.5.4.	Reformas y políticas de transformación del Sistema de Salud.	27

4.5.5.	Antecedentes.....	28
4.5.6.	Relevancia demostrada.....	29
4.5.7.	Herramientas aplicables.....	29
4.5.8.	Contexto local	30
4.5.9.	Apoyo metodológico:.....	30
4.6.	MARCO CONCEPTUAL.....	30
4.7.	MARCO CONTEXTUAL	31
4.7.1.	El portafolio de servicios de la clínica incluye:	32
4.7.2.	Tipos de contratos que maneja la clínica:	32
4.7.3.	Relevancia para el análisis estratégico.	33
4.8.	MARCO TEÓRICO	34
4.8.1.	Concepto de estrategia y planeación estratégica.....	34
4.8.2.	Misión y visión como guía estratégica.....	34
4.8.3.	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.	34
4.8.3.1.	Ventaja competitiva sostenible.	34
4.9.	5. MODELOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	35
4.9.1.	Balanced Scorecard (BSC).	35
4.9.2.	Lean Six Sigma (LSS).....	35
4.9.3.	Cultura organizacional y excelencia operativa.	35
4.10.	Innovación en salud: telemedicina y turismo médico.....	36
V.	METODOLOGÍA	37
5.1.	MARCO METODOLÓGICO Y ESTRATÉGICO.....	37
5.1.1.	Tipo y diseño de investigación.	37
5.1.2.	Método de investigación.....	38
5.1.2.1.	Fase I: Diagnóstico estratégico.	38
5.1.2.2.	Fase II: Formulación del direccionamiento estratégico.....	38
5.1.2.3.	Fase III: Plan de acción.	38
5.1.2.4.	Población, muestra e instrumentos.....	38
5.1.2.5.	Instrumentos:.....	39
5.1.2.6.	Procedimiento.....	39
5.1.2.7.	Ética y validez.....	39
5.1.3.	Fuentes de Información.....	40

5.1.3.1.	Fuentes primarias	40
5.1.3.2.	Registros internos de la clínica. como tiempos de espera volumen de citas programadas, historial de convenios e informes de gestión.	40
5.1.3.3.	Fuentes secundarias	40
5.1.4.	Métodos de recolección de datos.....	40
5.1.4.1.	Análisis documental.....	40
5.1.4.2.	Entrevistas a pacientes y familiares.....	41
5.1.4.3.	Observación directa.....	41
5.1.4.4.	Encuestas tipo Likert	41
5.1.5.	Herramientas para analizar las fortalezas y debilidades.	41
5.1.5.1.	Matriz FODA.....	42
5.1.5.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	43
5.1.5.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	43
5.1.5.4.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	44
5.1.5.5.	Fuentes secundarias utilizadas.	44
5.1.5.6.	Actividades planificadas.	45
VI.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	45
6.1.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS.....	45
6.1.1.	Análisis de los entornos.	45
6.2.	Entorno Político y Legal	46
6.2.1.	Reformas y protestas sociales.	46
	Legislación vigente.	46
6.2.1.1.	Retos institucionales y jurídicos.....	46
6.2.1.2.	Implicación para la clínica:.....	47
6.3.	ENTORNO SOCIO-CULTURAL Y ÉTNICO	47
6.3.1.	Composición demográfica y cultural de Santander de Quilichao Cauca.....	47
6.3.2.	Nivel socioeconómico.	48
6.3.3.	Pertenencia étnica.	48
6.3.3.1.	Resguardos indígenas:.....	48
6.3.3.2.	Consejos comunitarios negros:	48
6.3.3.3.	Condiciones de vida y prácticas culturales.....	49
6.3.4.	Implicaciones para la Clínica.....	49
6.4.	Entorno económico.....	49

6.4.1.	Sectores económicos predominantes	50
6.4.2.	Factores geográficos y estructurales.	50
6.4.3.	Crecimiento económico y generación de empleo.....	50
6.4.4.	Desafíos económicos y cobertura de salud.....	51
6.4.5.	Oportunidades para la Clínica.....	51
6.4.6.	Riesgos y amenazas.....	51
6.5.	SECTOR AGRÍCOLA	52
6.5.1.	Estructura productiva.	52
6.5.2.	Infraestructura y recursos.....	52
6.5.3.	Oportunidades.....	53
6.5.4.	Desafíos	53
6.6.	Implicaciones del Sector Agrícola para la Clínica Habana Medical IPS.	53
6.7.	Entorno Demográfico y mortalidad en Santander de Quilichao	55
6.7.1.	Contexto Poblacional (2023–2025)	55
6.7.2.	Estructura por Edad y Sexo	55
6.7.3.	Dinámica Demográfica.....	56
6.7.4.	Análisis de Mortalidad (2005–2018).....	57
6.7.5.	Principales causas de muerte.	57
6.7.5.1.	Años de Vida Potencialmente Perdidos (AVPP).....	58
6.7.6.	Implicaciones Estratégicas.....	59
6.7.7.	Conclusión del Análisis Demográfico y Mortalidad.....	60
6.8.	MODELOS.....	60
6.8.1.	Modelo de implementación de estrategias.....	60
6.8.2.	Estrategias de Crecimiento según Ansoff	60
6.8.3.	Penetración de mercado	61
6.8.4.	Desarrollo de mercado	61
6.8.5.	Indicadores clave.	61
6.8.6.	Desarrollo de producto.....	61
6.8.7.	Indicadores:.....	62
6.8.8.	Enajenación	62
6.8.9.	Análisis del entorno con el Modelo Diamond de Porter.....	62
6.8.9.1.	3. Integración de ambos modelos en la Clínica	63

6.9. EL DIAMANTE DE PORTER COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA.....	63
6.10. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.	64
Porter propone que la organización identifique y optimice sus actividades que generan valor. en salud, este enfoque ha sido adaptado como “cadena de valor en atención primaria”, con énfasis en acceso, diagnóstico, tratamiento y seguimiento del paciente. la clínica puede aplicar este método para mejorar la eficiencia y calidad de su atención.	
6.11. Aplicación práctica en la Clínica,	65
6.12. PROCESO DE ANÁLISIS DE SECTORES COMPETITIVOS	67
6.12.1. Proceso de análisis de sectores competitivos.....	67
6.12.2. Identificación del sector.....	67
6.12.3. Entorno competitivo general.....	67
6.12.4. Reconocimiento del entorno cercano.	68
6.12.4.1. Benchmarking.....	68
6.12.5. Formulación de la estrategia	68
6.12.5.1. Matriz FODA.....	69
6.12.6. Análisis del Sector Salud según las Cinco Fuerzas de Porter.....	70
6.12.7. Contexto local del sector salud	71
6.12.7.1. Objetivos del análisis	71
6.12.8. Análisis Competitivo.....	74
6.12.9. Convenios y alianzas.	75
6.12.9.1. Competencia local	75
6.12.10.Portafolio de servicios	76
6.12.11.Benchmarking competitivo.	79
6.12.11.1. Factores clave evaluados.....	79
6.12.12.Clínica habana medical IPS.	82
6.12.12.1. Análisis e interpretación de resultados.....	83
6.12.13.IPS Cenemed Quilichao	84
6.12.13.1. Análisis e interpretación de resultados.....	85
6.12.14.IPS Comfacauca	86
6.12.14.1. Análisis e interpretación de resultados.....	87
6.12.15.IPS clínica Viva SAS.	87
6.12.15.1. Análisis e interpretación de resultados.....	88
6.12.16.Gráfica comparativa interpretación de resultados	88

6.12.16.1. análisis e interpretación de resultados	89
VII. ANÁLISIS INTERNO DE CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS	90
7.1.1. Organigrama de la clínica habana medical IPS	92
7.1.1.1. Propuesta de Refuerzo de Estructura Organizacional.....	92
7.2. Mapa resumido de roles nuevos.....	93
7.2.1.1. Enfoque estratégico.....	93
7.2.1.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CLINICA HABANA MEDICAL ...	94
7.2.2. Análisis DOFA.....	95
7.2.2.1. Interacciones Estratégicas.....	98
VIII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	99
8.1.1. Etapas de la Dirección Estratégica según Fred R. David.....	99
8.1.1.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	99
8.1.1.2. Implementación de la Estrategia	99
8.1.1.3. Evaluación de la Estrategia	99
8.1.1.4. Estrategias Intensivas o de Mayor Impacto	100
8.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO.....	100
8.2.1. Visión y misión de la clínica habana medical IPS	100
8.2.2. Objetivos estratégicos.....	101
8.2.3. Estrategias propuestas.	102
8.2.4. Implementación y seguimiento.....	102
8.3. Conclusión del diagnostico	104
8.3.1. 3. Capacitación y Desarrollo del Talento Humano.	104
8.4. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS EN LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS.....	104
8.4.1. 1. Fortalecimiento de la Estructura Organizativa.....	105
8.4.2. 2. Mejora de los Procesos Internos.....	105
8.4.3. 4. Implementación de Tecnologías de la Información.	106
8.4.3.1. Recursos clave y responsables	108
8.4.3.2. Discusión de resultados.....	109
8.4.4. Eficacia del Plan de Acción	109
8.4.4.1. Lecciones y Aprendizajes	110

8.4.5.	Implicaciones para la Clínica Habana Medical IPS	110
IX.	CONCLUSIONES	111
X.	RECOMENDACIONES PARA LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS	112
10.1.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	114
XI.	BIBLIOGRAFIA	116
XII.	ANEXOS.....	121
12.1.1.	Instrumentos de recolección de datos.....	121
12.1.1.1.	Entrevista a colaboradores de la Clínica Habana Medical IPS.....	121
12.1.1.2.	Graficas de resultados de la entrevista a colaboradores	126
12.1.2.	Encuesta para Usuarios de la Clínica Habana Medical IPS.....	134
12.1.2.1.	Graficas de resultados de la entrevista a usuarios.	139
12.1.2.2.	Matrices de análisis de datos	147
12.1.3.	Matrices de evaluación interna y externa.....	147
12.1.3.1.	Cronograma de actividades.....	150
12.1.4.	Cronograma de Actividades.....	152

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Actividades específicas.	45
Tabla 2. Sectores clave predominantes.	50
Tabla 3. Tasas de mortalidad, natalidad y crecimiento vegetativo comparativo departamental y municipal durante el periodo 2005 a 2018.	57
Tabla 4. Integración de ambos modelos en la Clínica	63
Tabla 5. Factores clave de éxito.....	80
Tabla 6. Cargos actuales de la clínica.....	91
Tabla 7. Mapa de roles nuevos	93
Tabla 8. Matriz DOFA – Clínica Habana Medical IPS	97
Tabla 9. Plan de acción: Clínica habana medical IPS.	107
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos.....	147
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos.	148
Tabla 12. Cronograma de Implementación – Clínica Habana Medical IPS.....	150

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Tasa de mortalidad ajustada por edad del municipio de Santander de Quilichao, 2005 – 2018.....	58
Grafica 2. Años de Vida Potencialmente Perdidos –AVPP por grandes causas TOTAL lista 6/67 municipio de Santander de Quilichao, 2007 – 2018.....	59
Grafica 3. Radar valor clínica Habana Medical.....	82
Grafica 4. Valor sopesado Clínica Habana Medical.	83
Grafica 5. Radar Valor I.P.S Cenemed Quilichao.....	84
Grafica 6. Radar Valor Sopesado I.P.S Cenemed Quilichao.....	85
Grafica 7. Radar Valor I.P.S Comfacauca.	86
Grafica 8. Radar Valor Sopesado I.P.S Comfacauca.....	86
Grafica 9. Radar Valor Clínica Viva S.A.S.....	87
Grafica 10. Valor Sopesado I.P.S Clínica Viva S.A.S.....	88
Grafica 11. Comparación Radares de valor.	89
Grafica 12. De Radares de Valor Sopesado.....	89
Grafica 13. cargo del colaborador.	126
Grafica 14. Tiempo de laboral en la clínica.	126
Grafica 15. Agilidad en agendamiento de citas.	127
Grafica 16. Funcionabilidad de manual digital.....	127
Grafica 17. Eficacia de contratación de especialistas.	128
Grafica 18. Efectividad de contratación.....	128
Grafica 19. Vanguardia tecnológica de la clínica.....	129
Grafica 20. Conciencia organizacional.	129
Grafica 21. Inclusión laboral y mejora continua.....	130
Grafica 22. Calidad en servicio.....	130
Grafica 23. Atención personalizada a usuarios.....	131
Grafica 24. Aceptación de telemedicina.	131
Grafica 25. Satisfacción laboral.....	132
Grafica 26. Motivación laboral.	132
Grafica 27. Reconocimiento y escucha asertiva.....	133
Grafica 28. Crecimiento laboral dentro de la clínica.....	133

Grafica 29.	Proceso de agendamiento de citas.....	139
Grafica 30.	Tiempo de solicitud.....	139
Grafica 31.	Atención al cliente.....	139
Grafica 32.	Experiencia en las instalaciones de la clínica.....	140
Grafica 33.	Satisfacción del servicio.....	141
Grafica 34.	Atención al cliente.....	141
Grafica 35.	Uso de tecnologías para la comunicación.....	142
Grafica 36.	Puntualidad del servicio.....	142
Grafica 37.	Satisfacción al usuario.....	143
Grafica 38.	Confianza y experiencia del usuario durante la atención.....	143
Grafica 39.	Retrasos en la atención.....	144
Grafica 40.	Afectación de Calidad del servicio por falta de especialistas.....	144
Grafica 41.	Información oportuna al usuario.....	145
Grafica 42.	Recomendación del servicio.....	145
Grafica 43.	Grafica Satisfacción de la experiencia del servicio.....	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Población de Santander de Quilichao poblacional de Santander de Quilichao, 2012 – 2020- 2024.....	55
Figura 2.	El diamante de Porter.	64
Figura 3.	Figura 3. organigramas de la clínica Habana Medical.	92
Figura 4.	Organigrama propuesto.	94
Figura 5.	Figura 5. Mapa estrategia de la clínica Habana Medical I.P.S	103

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a las personas que han sido mi roca y mi inspiración a lo largo de este camino.

A mi madre, Adriana Patricia Lasprilla, por su amor incondicional y su apoyo constante. Su dedicación y sacrificio han sido fundamentales para mi crecimiento y desarrollo. Gracias por creer en mí y por estar siempre allí para mí.

A mi padre, Edgar Hernán Sandoval Torijano, por sus consejos sabios y su guía. Su experiencia y sabiduría han sido valiosas para mí y me han ayudado a tomar decisiones importantes en mi vida.

A mi pareja, John Alex Ituyan, por su apoyo, amor y constancia. Su presencia en mi vida ha sido un regalo y su amor ha sido mi motivación para seguir adelante. Gracias por estar allí para mí en los momentos buenos y malos.

A mi hija, Emma Gabriela Ituyan Sandoval, por ser mi inspiración y mi razón de ser. Su sonrisa y su amor han sido mi motivación para seguir adelante y para dar lo mejor de mí. Gracias por ser mi fuente de energía y mi inspiración.

A todos ellos, les dedico esta tesis como un pequeño reconocimiento a su amor, apoyo y sacrificio. Sin ellos, no habría podido llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido a la realización de esta tesis.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, Nathanael Días Saldaña, por su guía experta y su apoyo constante a lo largo de todo el proceso. Sus consejos y sugerencias han sido fundamentales para la calidad y la dirección de esta investigación. Gracias por su dedicación y su compromiso con mi trabajo.

También quiero agradecer a la directora del programa, Alba Lucía Fernández, por su apoyo y su orientación. Su liderazgo y su visión han sido fundamentales para el éxito de este programa y para mi crecimiento como investigador.

A ambos, les agradezco por su tiempo, su esfuerzo y su dedicación. Su contribución ha sido invaluable y me ha permitido crecer como investigador y como persona.

Gracias por creer en mí y por apoyarme en este proceso. Su influencia ha sido positiva y me ha permitido alcanzar mis objetivos.

I. RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para estructurar operativa y funcionalmente a la Clínica Habana Medical I.P.S, con el fin de mejorar la atención al usuario durante el periodo 2024–2025. Se aplicó un enfoque descriptivo complementado con herramientas estratégicas (FODA, MEFE, MEFI, Modelo de las cinco fuerzas de Porter) y un diagnóstico mixto (análisis de entornos externos e internos, entrevistas, observación directa y revisión documental).

Los resultados revelaron como fortalezas la alta tecnología médica, instalaciones modernas, precios competitivos y atención personalizada. Simultáneamente, se identificaron debilidades como ausencias en el plan de contratación de médicos, deficiencias en la programación de citas y poca capacidad de negociación con especialistas. En el entorno externo, surgieron oportunidades como el incremento en demanda por salud, el potencial para ampliar convenios EPS y las políticas públicas que favorecen el acceso al servicio, mientras que amenazas incluyeron alta competencia local y posible saturación de los servicios.

Con base en estos diagnósticos se formularon estrategias alineadas con la misión y visión institucional, incluyendo optimización de los procesos operativos, formalización del esquema de contratación, inversión en tecnología y ampliación de alianzas EPS. El plan de acción contempla metas específicas como incrementar un 30 % la capacidad de atención y margen de rentabilidad e indicadores claros (procesos estandarizados, rotación de personal, satisfacción del paciente), todo segmentado en un cronograma bien estructurado.

Finalmente, el estudio concluye que la implementación del plan estratégico no solo es viable, sino que permite una atención más eficiente, humana y competitiva. Se recomiendan monitoreo permanente, adaptación continua del plan y seguimiento de indicadores para garantizar mejoras sostenibles y consolidar a Habana Medical IPS como líder en atención en su región.

Palabras clave: Plan estratégico, IPS, Contratación médica, Eficiencia operativa, Atención al usuario.

ABSTRACT

This study aims to design a strategic plan to operationally and functionally structure Clínica Habana Medical I.P.S with the goal of enhancing patient care during the 2024–2025 period. A descriptive approach was used, supplemented by strategic planning tools (SWOT, EFE, EFI, Porter's Five Forces), along with a mixed diagnostic method (analysis of external and internal environments, interviews, direct observation, and documentary review).

The results identified the clinic's strengths as technological equipment, modern facilities, competitive pricing, and personalized care. Concurrently, weaknesses such as the lack of a structured physician hiring plan, deficiencies in appointment scheduling, and limited negotiation capacity with specialists were identified. In the external environment, opportunities emerged, including growing demand for healthcare, expansion of EPS partnerships, and public policies favoring service access, while threats included intense local competition and potential service saturation.

Based on this diagnosis, strategies aligned with the institutional mission and vision were formulated, including process optimization, formalization of the hiring system, investment in technology, and expansion of EPS alliances. The action plan includes specific targets—such as increasing service capacity and profitability margins by 30%—and clear indicators (standardized processes, staff turnover, patient satisfaction), all structured within a detailed timeline.

In conclusion, the study demonstrates that the strategic plan is not only viable but enables more efficient, empathetic, and competitive patient care. Continuous monitoring, plan adaptability, and indicator-based follow-up are recommended to ensure sustainable improvements and position the clinic as a regional leader in healthcare.

Keywords: Strategic plan, IPS, Physician hiring, Operational efficiency, Patient care.

II. INTRODUCCIÓN

En Colombia, el sistema de salud enfrenta retos estructurales que han aumentado en los últimos años. Problemas como deuda acumulada de las EPS, desabastecimiento de medicamentos y cierres de unidades críticas (como obstetricia y pediatría), evidencian un sistema en riesgo de priorizar rentabilidad sobre acceso y calidad asistencial.

A ello se suman escasez de talento humano en particular de médicos especialistas y enfermeras y dependencia de personal contratado de manera temporal, que comprometen la continuidad y eficacia de la atención.

Además, la incertidumbre generada por el debate en torno a la reforma de salud y la intervención de EPS ha llevado a una fragmentación del sistema, creando retrasos en la contratación, desconfianza en el usuario y dificultades para la innovación tecnológica. Este escenario plantea una presión constante sobre las IPS para adaptarse con planeación estratégica, eficiencia operativa e inclusión tecnológica.

Frente a este panorama nacional, la Clínica Habana Medical IPS, ubicada en Santander de Quilichao (Cauca), funciona en un entorno caracterizado por la alta demanda de atención, la carencia de especialistas y limitaciones en infraestructura. Para poder responder a estas condiciones, esta investigación propone diseñar un plan estratégico con un enfoque descriptivo, que combine el análisis del entorno externo (legislación, políticas públicas, tendencias tecnológicas) y del entorno interno (recursos humanos, procesos, infraestructura) en el periodo 2024-2025.

A través de entrevistas a colaboradores, pacientes y familiares, se determinó que la principal problemática radica en la falta de especialistas, lo cual se traduce en demoras en las citas y percepción negativa del servicio. Este hallazgo se complementó con datos del DANE, Alcaldía y Ministerio de Salud, que reflejan las restricciones de cobertura y financiamiento en el municipio.

El plan estratégico se construirá sobre dos pilares: macroentorno, donde se consideran factores normativos, legales y de política pública; y microentorno, enfocado en la capacidad operativa y funcional de la clínica. Esto permitirá formular estrategias centradas en la

contratación sistemática de personal, modernización tecnológica, gestión eficiente de los recursos, y mejoras en la calidad asistencial.

En consecuencia, el déficit de especialistas impacta directamente la atención al usuario: se generan largas listas de espera, baja satisfacción y debilitamiento de la confianza en los servicios. La ausencia de procesos robustos para la contratación de personal y la gestión operativa, sumado a las presiones externas, requieren un plan estratégico integral que garantice la sostenibilidad y calidad de la clínica.

Este trabajo ofrece una visión exhaustiva y práctica de cómo la planeación estratégica puede transformar las operaciones y atención al usuario de una IPS como la Habana Medical, logrando un equilibrio entre demanda, calidad y adaptación al entorno normativo y financiero actual.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio es pertinente y necesario por varias razones fundamentales:

3.1.1. Contribución a la calidad y gestión de las IPS.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) desempeñan un rol decisivo en la atención a la población, por lo cual la planificación estratégica se convierte en un pilar para mejorar su eficiencia operativa y satisfacción del usuario.

Diseñar un plan estratégico orientado a Clínica Habana Medical IPS permitirá fortalecer sus procesos internos y establecer un rumbo claro hacia el cumplimiento de metas institucionales.

3.1.2. Alineación con normas y estándares del sector salud.

La creación e implementación de planes estratégicos en IPS están respaldados por estándares nacionales como el Programa de Mejoramiento de la Calidad (PAMEC) y modelos internacionales de acreditación. Esto asegura mejoras en procesos clínicos, administrativos y satisfacción del usuario.

3.1.3. Uso de herramientas analíticas validadas.

El estudio aplica modelos ampliamente reconocidos (FODA, MEFE, MEFI, Porter) y se complementa con diagnóstico mixto (entrevistas, observación, análisis documental), lo cual garantiza un enfoque riguroso y fundamentado en buenas prácticas de investigación en IPS.

3.1.4. Responde a problemáticas identificadas.

La Clínica Habana Medical IPS afronta desafíos operativos y funcionales (falta de especialistas, programación deficiente, dificultades en convenios EPS). Este análisis personalizado permite generar soluciones específicas y pertinentes, mejorando la atención al usuario y fortaleciendo su competitividad local.

3.1.5. Impacto local y replicabilidad.

La intervención no solo optimiza la gestión de una IPS específica en Santander de Quilichao, sino que puede servir como modelo replicable para otras IPS de tamaño intermedio en zonas rurales, contribuyendo al desarrollo regional y académico.

3.1.6. Viabilidad y sustentabilidad.

El plan estratégico propuesto establece metas claras, cronograma, responsables e indicadores de seguimiento. Esto facilita su implementación, monitoreo y evaluación garantizando resultados sostenibles en eficiencia, calidad y satisfacción del usuario.

En síntesis, esta tesis aporta de manera significativa al conocimiento académico y a la práctica de la gestión en el sector salud, al ofrecer un plan estratégico integral, coherente con la normativa vigente y adaptado al contexto local, con miras a mejorar la atención al usuario y la eficacia institucional de la Clínica Habana Medical IPS en el periodo 2024–2025.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Clínica Habana Medical IPS, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca, ha experimentado dificultades a lo largo de su trayectoria debido a la falta de un esquema adecuado de contratación de médicos especialistas, lo que ha generado un déficit en la cobertura de citas médicas. Esta situación ha tenido consecuencias directas en la calidad de la atención, al no garantizarse la disponibilidad de citas en horarios adecuados, lo que a su vez ha disminuido la capacidad de la clínica para atender a usuarios actuales y futuros pacientes.

Este déficit en la atención se refleja en la inconformidad de los usuarios, quienes, ante la imposibilidad de acceder a los servicios médicos a tiempo, presentan quejas formales. Estas quejas, generalmente relacionadas con deficiencias en la atención tanto administrativa como médica, son reportadas a la Superintendencia de Salud, lo que pone en evidencia las fallas en la prestación del servicio.

El problema radica principalmente en la ausencia de estrategias claras de contratación para el personal médico especializado. Este vacío ha generado una falta de planificación en la programación de citas, lo que se traduce en una baja cobertura de horarios y una oferta insuficiente de cupos para los pacientes. La gran demanda de servicios médicos no se ve correspondida con la capacidad de respuesta de la clínica, lo que genera insatisfacción entre los usuarios y afecta la imagen institucional.

El impacto de esta deficiencia no se limita únicamente a la satisfacción de los pacientes; también afecta directamente los recursos económicos de la institución, los cuales podrían ser mejor aprovechados para la mejora de las instalaciones y la optimización de los servicios. Además, esta situación incide negativamente en los indicadores de gestión de la clínica, comprometiendo su eficiencia operativa y la percepción que los usuarios tienen de la calidad del servicio ofrecido.

Por lo tanto, la Clínica Habana Medical IPS requiere la formulación de un plan estratégico que oriente su gestión, tanto a nivel administrativo como médico. Este plan debe estar orientado a encontrar soluciones y alternativas que resuelvan los problemas de disponibilidad de citas médicas, la gestión de la demanda y la optimización de los recursos humanos.

En este contexto, se propone analizar y optimizar los horarios de atención, regular la gestión de citas, priorizar a los pacientes según su nivel de urgencia y mejorar la gestión de las listas de espera. Además, es fundamental implementar un sistema adecuado de contratación de médicos, de manera que se logre una coordinación efectiva entre la oferta de citas y la demanda de los usuarios. De este modo, la clínica podrá ofrecer un servicio de mayor calidad, ajustado a las necesidades de los pacientes y a la capacidad operativa de la institución.

Este plan estratégico no solo permitirá mejorar la atención a los usuarios, sino que también proporcionará una visión clara sobre la viabilidad de la clínica en el futuro. Se tomarán en cuenta tanto la situación interna (fortalezas y debilidades) como los factores externos que puedan influir en las operaciones de la clínica. A partir de este análisis integral, se formularán estrategias adaptadas a las necesidades reales de la clínica, garantizando así su sostenibilidad y eficiencia en el largo plazo.

Con esto se busca determinar cómo debe estructurarse este plan estratégico, qué elementos deben ser analizados en el entorno y en el contexto organizacional, y cuáles serán las estrategias y el plan de acción necesarios para mejorar la gestión de la Clínica Habana Medical IPS.

3.3. SISTEMIZACIÓN

¿Qué factores externos e internos afectan la prestación del servicio de la Clínica Habana Medical IPS?

¿Qué características tiene el entorno específico de la Clínica Habana Medical IPS?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Clínica Habana Medical IPS?

¿Cuáles son las estrategias que se deben formular para el mejoramiento de la atención a los usuarios de la Clínica Habana Medical IPS?

¿Cuál debe ser el plan de acción que se debe establecer en la Clínica Habana Medical IPS para el mejoramiento de la atención y lograr el aumento en el número de pacientes atendidos?

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. Objetivo General.

Formular un plan estratégico para la estructuración operativa y funcional de la Clínica Habana Medical IPS, orientado a la mejora de la atención al usuario, durante el periodo 2024-2025.

3.4.2. Objetivos Específicos.

Identificar las amenazas y oportunidades del entorno que afectan a la Clínica Habana Medical IPS.

Analizar las características del sector salud en el municipio de Santander de Quilichao, con énfasis en los factores que impactan a la clínica.

Realizar un análisis interno de la Clínica Habana Medical IPS para identificar sus fortalezas y debilidades operativas.

Formular estrategias orientadas a la mejora de la atención a los usuarios de la Clínica Habana Medical IPS.

Establecer un plan de acción para la implementación de las estrategias formuladas, con el objetivo de optimizar la atención y los recursos de la clínica.

IV. MARCO DE REFERENCIA

4.1. CONTEXTO DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA

El sistema de salud en Colombia ha atravesado diversas reformas, siendo una de las más significativas la Ley 100 de 1993, que estableció el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). Esta legislación permitió un acceso más amplio a servicios de salud, pero también trajo consigo retos en cuanto a cobertura universal, calidad del servicio y sostenibilidad del sistema. A pesar de los avances, el país enfrenta deficiencias en la prestación de servicios, especialmente en zonas rurales o municipios con menor infraestructura de salud, como el municipio de Santander de Quilichao.

En este contexto, la Clínica Habana Medical IPS se enfrenta a desafíos derivados de la alta demanda de servicios, la escasez de especialistas médicos y la limitación de recursos para satisfacer las necesidades de los usuarios. Es esencial, por lo tanto, realizar un análisis exhaustivo del entorno local para comprender mejor las necesidades de los pacientes y los factores que afectan la operatividad de la clínica.

4.2. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de Cinco Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter proporciona un marco clave para entender el entorno competitivo en el que opera cualquier organización, incluida una institución de salud. Este modelo permite identificar las dinámicas del mercado y ayuda a formular estrategias efectivas. Las cinco fuerzas incluyen:

4.2.1. Rivalidad entre competidores.

En el contexto de la Clínica Habana Medical IPS, la competencia con otras IPS locales, hospitales y centros de salud puede afectar la captación de pacientes.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

La disponibilidad de recursos médicos especializados y tecnología avanzada impacta directamente en la calidad y costo de los servicios prestados.

4.2.3. Poder de negociación de los consumidores.

Los pacientes son cada vez más exigentes en cuanto a la calidad del servicio y la accesibilidad, lo que genera presión sobre las IPS para ofrecer una atención oportuna y de calidad.

4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes.

Nuevas clínicas u hospitales en el municipio o en municipios cercanos pueden representar una amenaza para la cuota de mercado de la Clínica Habana.

4.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

Con el avance de la tecnología, otros modelos de atención, como las consultas médicas en línea o la telemedicina, podrían ser alternativas atractivas para los pacientes.

Este análisis ayudará a identificar las oportunidades y amenazas a nivel externo y a generar estrategias orientadas a fortalecer la posición competitiva de la Clínica Habana Medical IPS.

4.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR SALUD

La planeación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización, y más aún en el sector salud, donde la eficiencia y calidad del servicio son esenciales. Según David, F. R. (2021) en Conceptos de administración estratégica, el proceso de planeación estratégica implica una evaluación rigurosa tanto del entorno externo como del interno para formular objetivos claros y desarrollar estrategias alineadas con las capacidades de la organización.

En el caso de la Clínica Habana Medical IPS, la planeación estratégica deberá enfocarse en identificar los problemas operativos y las áreas de mejora dentro de la clínica, como la gestión de citas, falta de personal especializado e infraestructura deficiente. La planificación estratégica debe considerar los recursos limitados de la clínica y buscar soluciones que permitan mejorar la atención al usuario a través de la optimización de los procesos.

4.3.1. Modelos de gestión en el sector salud.

Dentro del ámbito de la gestión hospitalaria, el Modelo de Gestión de Calidad Total es uno de los más relevantes, ya que promueve la mejora continua de los servicios de salud y busca asegurar la satisfacción del paciente. Este modelo se basa en principios clave como la participación de todo el personal en la mejora de procesos y la evaluación constante de indicadores de calidad. Implementar un modelo de gestión basado en TQM en la Clínica Habana Medical IPS contribuirá a mejorar la eficiencia operativa y la percepción del paciente sobre la calidad del servicio.

4.4. REVISIÓN DE INVESTIGACIONES PREVIAS

Diversos estudios han abordado la problemática de la gestión de servicios de salud en Colombia, especialmente en cuanto a planificación estratégica y gestión de calidad. Por ejemplo, Betancourt (s.f.), en su análisis sobre competitividad y análisis sectorial en salud, destaca la importancia de tener un plan de contratación estratégico para personal médico, así como un adecuado sistema de gestión de citas. Estas investigaciones subrayan la necesidad de estrategias de recursos humanos eficaces para superar las deficiencias de cobertura que afectan a las clínicas en zonas rurales.

Investigaciones adicionales, como las de Porter (s.f.) sobre la competencia en el sector salud, refuerzan la idea de que las clínicas deben identificar las amenazas externas y las oportunidades de mejora dentro de su entorno competitivo. Este enfoque proporcionará una base sólida para el análisis del sector salud en Santander de Quilichao, y permitirá la formulación de estrategias que ayuden a la Clínica Habana a mejorar su posicionamiento competitivo.

4.5. MARCO LEGAL

El marco legal es un componente esencial de esta tesis, ya que proporciona la base normativa que regula las actividades y obligaciones de la Clínica Habana Medical IPS. Las leyes señaladas aseguran que el plan estratégico propuesto no solo sea viable en términos operativos, sino también legítimo y conforme al sistema de salud colombiano, garantizando el derecho fundamental a la salud, la calidad del servicio, eficiencia y protección del usuario.

4.5.1. Constitución Política de Colombia

Artículo 49 reconoce la salud como un derecho y establece que sea provista con eficiencia, calidad y cobertura universal. Estos principios respaldan el enfoque de mejora en atención al usuario en la clínica.

4.5.2. Normatividad y políticas públicas en salud.

El marco normativo y las políticas públicas en Colombia juegan un papel fundamental en la dirección y gestión de los servicios de salud. Las clínicas y hospitales deben alinearse con las leyes, reglamentos y planes establecidos por el Estado para garantizar el cumplimiento de los derechos de los usuarios y la calidad en la prestación de los servicios. En el caso de la Clínica Habana Medical IPS, existen diversas normativas y políticas que influyen en su operación y desarrollo estratégico. A continuación, se destacan las más relevantes:

4.5.3. Ley Estatutaria 1751 de 2015 - Derecho Fundamental a la Salud.

Esta ley establece que la salud es un derecho fundamental para todos los ciudadanos colombianos, lo cual implica que las IPS deben ofrecer acceso universal a servicios de salud,

garantizar la calidad en la atención y asegurar que los pacientes reciban el tratamiento necesario de manera oportuna. Para la Clínica Habana Medical IPS, esto significa que debe organizar sus servicios de manera que garantice la cobertura adecuada, minimizando las barreras de acceso y mejorando la calidad de la atención a los usuarios.

Plan Decenal de Salud Pública (2012-2021). Este plan tiene como objetivo general reducir las inequidades en salud, mejorar la calidad de vida y garantizar la cobertura en salud a todos los ciudadanos colombianos, especialmente en zonas rurales. En el caso de Santander de Quilichao, donde se ubica la Clínica Habana Medical IPS, este plan busca fortalecer la atención primaria en salud y mejorar el acceso a servicios médicos de calidad en poblaciones vulnerables. La clínica deberá alinear su plan estratégico con este enfoque, optimizando sus recursos para mejorar el acceso a la salud y garantizar la calidad en la atención, en especial para Z

Estrategia Nacional de Acreditación de Instituciones Prestadoras de Salud (IPS). La Ley 1122 de 2007 y otras normativas relacionadas promueven la acreditación de calidad para las IPS, un proceso que permite evaluar y certificar el cumplimiento de altos estándares en áreas como gestión administrativa, procesos médicos y seguridad del paciente. Para la Clínica Habana Medical IPS, obtener esta acreditación puede representar un valor agregado que mejora su posicionamiento competitivo y la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio, además de asegurar que cumple con los requisitos exigidos por el sistema de salud colombiano.

Política Nacional de Salud Mental y Atención Integral a la Salud. La Política Nacional de Salud Mental busca garantizar la atención integral, tanto física como emocional, de los pacientes. Esta política promueve el acceso a servicios de salud mental y el bienestar integral de los pacientes. Aunque la clínica se enfoca en atención médica general, la integración de servicios de salud mental podría ser una estrategia importante para mejorar la calidad del servicio y responder de manera integral a las necesidades de los usuarios, especialmente en un entorno de alta demanda.

4.5.4. Reformas y políticas de transformación del Sistema de Salud.

Actualmente, Colombia está en proceso de discutir reformas al sistema de salud, con el fin de mejorar la cobertura, fortalecer la infraestructura hospitalaria y mejorar la calidad de la

atención. Aunque muchas de estas reformas aún están en discusión, se prevé que el gobierno continúe promoviendo políticas para mejorar la infraestructura de salud y aumentar el acceso a servicios en todo el país. En este sentido, la Clínica Habana Medical IPS debe estar atenta a estos cambios normativos y adaptar su estrategia para aprovechar las oportunidades que puedan surgir, como la inclusión de nuevas tecnologías en la atención médica o la expansión de servicios.

Garantía de Calidad en Salud y Acreditación. Según el Decreto 2309/2002 y la Ley 100, el SGSSS establece estándares obligatorios de calidad, la acreditación voluntaria, habilitación y evaluación periódica de IPS. La acreditación promueve mejores prácticas, mejora continua e implementación de modelos de gestión, lo cual está directamente relacionado con las estrategias de optimización del plan estratégico.

Las normas revisadas (Constitución, Leyes 100 y 1751) y el sistema de garantía de calidad configuran un marco regulatorio robusto que influye directamente en la gestión operativa de la Clínica Habana Medical IPS. Incorporar este marco legal en la tesis fortalece la fundamentación del plan estratégico, garantizando su alineación con los objetivos institucionales y el cumplimiento de estándares nacionales, lo que aumentará su eficacia y sostenibilidad.

En conclusión, las políticas públicas en Colombia establecen una parte importante del marco legal y estratégico para la operación de las IPS. La Clínica Habana Medical IPS debe alinearse con las políticas y normativas vigentes para asegurar su sostenibilidad, calidad en la atención y cumplimiento de los derechos de los usuarios. Al incorporar estas políticas en su plan estratégico, la clínica no solo mejorará su capacidad operativa, sino que también se posicionará como una institución responsable en el ámbito de la salud pública, promoviendo el bienestar de la comunidad y garantizando la viabilidad a largo plazo.

4.5.5. Antecedentes.

En el contexto colombiano, diversas investigaciones han aportado valiosos hallazgos sobre la aplicación de planes estratégicos en IPS, mostrando mejoras en calidad del servicio, gestión operativa y satisfacción de usuarios.

Por ejemplo, Carvajal Rojas (2017) desarrolló una propuesta para diseñar e implementar un plan estratégico en Carvajal Laboratorios IPS en Boyacá, a partir de un diagnóstico que reveló carencias en la planificación, impacto negativo en la gestión e imagen institucional. Su intervención incluyó la definición de línea base, objetivos, indicadores y acciones concretas para fortalecer la gestión empresarial.

Barrios et al. (2023), en una IPS de atención integral, identificaron que la ausencia de un sistema de gestión de calidad integrado obstaculizaba la mejora continua. Propusieron el uso de herramientas como DOFA y PHVA, lo cual permitió establecer un plan de mejora alineado con estándares del PAMEC.

En el ámbito tecnológico, se destaca el caso de una IPS que implementó un Sistema de Información de Salud electrónico (SIS), avanzando desde registros manuales al formato digital (historia clínica electrónica). Esto mejoró la eficiencia administrativa, seguimiento de pacientes y seguridad clínica.

En Barranquilla, una investigación combinó sistemas integrados de gestión (EFQM, BSC y acreditación en salud), evidenciando que el reforzamiento de talento humano y procesos administrativos incrementaba significativamente la satisfacción del cliente y los resultados organizacionales, especialmente en IPS de alta complejidad

En una IPS de baja complejidad en Cúcuta, se evaluó el grado de implantación de sistemas de calidad: se observó que áreas críticas como liderazgo y mejora continua estaban poco desarrolladas. La propuesta incluyó estrategias de formación, enfoque en el cliente y gestión de procesos

Por último, Sánchez Suárez y Varela Yepes (2023) estudiaron cómo una IPS transitó hacia una estrategia de sostenibilidad, involucrando a los stakeholders, analizando el entorno y el comportamiento organizacional, y formalizando políticas corporativas.

4.5.6. Relevancia demostrada.

Las experiencias muestran los beneficios tangibles de implementar planes estratégicos en IPS: mejor eficiencia, procesos optimizados y mayor satisfacción de los usuarios.

4.5.7. Herramientas aplicables

Modelos como DOFA, PHVA, PAMEC, BSC, y SIS son efectivos y pertinentes para diseñar un plan estructurado en Clínicas como la Habana Medical.

4.5.8. Contexto local

Estudios recientes en IPS urbanas y rurales presentan similitudes con el entorno de Santander de Quilichao, evidenciando brechas en gestión de calidad, contratación de personal y uso de tecnología.

4.5.9. Apoyo metodológico:

El uso del enfoque mixto (entrevistas, observación, análisis documental) empleado en estos estudios ofrece un marco riguroso y replicable para asegurar la validez de los resultados de tu investigación.

Estos antecedentes legitiman y refuerzan tu estudio. Sirven como base comparativa, permiten adaptar buenas prácticas y fundamentar la pertinencia académica y práctica del plan estratégico diseñado para la Clínica Habana Medical IPS.

4.6. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se definen los términos clave que constituyen las variables de investigación, los objetivos y el marco teórico de la tesis, garantizando claridad conceptual y coherencia con el análisis estratégico desarrollado.

Oportunidad: Probabilidad de que el usuario reciba el servicio médico requerido sin demoras significativas en la Clínica Habana Medical IPS. En términos prácticos, indica la eficiencia del sistema de agendamiento y la capacidad de respuesta frente a la demanda.

Esquema de contratación: Modelo mediante el cual la clínica contrata personal médico especializado (personal por hora/evento, natural o jurídica) orientado a gestionar la demanda del servicio en el municipio. Busca asegurar capacidades adecuadas con flexibilidad financiera y operativa.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Organismo oficial responsable de producir y diseminar información estadística oficial de Colombia con rigor metodológico, base para análisis socioeconómicos en salud.

Estrategias: Planes de acción sistemáticos dirigidos a alcanzar objetivos. En el contexto empresarial, y específicamente para la clínica, son iniciativas orientadas a mejorar la operación, competitividad y atención al usuario.

Formulación de estrategias: Conjunto de acciones que ante presiones externas o internas (FODA, MEFE, MEFI), permiten seleccionar opciones estratégicas (penetración de mercado, desarrollo de producto, alianzas, mejora de procesos) coherentes con la misión y visión institucional.

Benchmarking: Proceso intencional de compararse con prácticas eficientes de competidores o líderes en el sector salud, para adoptar, adaptar o mejorar procesos internos, fortaleciendo competitividad y calidad.

Ventaja competitiva: Condiciones que otorgan diferenciación y superioridad sobre otros actores del sector. En salud, esto implica ofrecer servicios distintivos, calidad superior, tecnología avanzada o costos eficientes, permitiendo posicionamiento sostenido.

Objetivos: Resultados específicos que la organización espera lograr en períodos determinados, alineados con su misión y visión. En este caso, incluyen mejorar la oportunidad de atención, optimizar esquemas de contratación, y fortalecer la competitividad de la clínica.

El marco conceptual establece con nitidez los términos fundamentales utilizados en la investigación y su aplicación en el análisis estratégico de la Clínica Habana Medical IPS. Cada concepto desde oportunidad y benchmarking hasta ventaja competitiva está alineado con los procedimientos metodológicos (FODA, MEFE, MEFI) y los modelos teóricos (Ansoff, Porter, BSC) desarrollados en capítulos anteriores.

Esta base conceptual fortalece la coherencia interna del estudio y garantiza que los instrumentos de recolección de datos, el análisis y las estrategias propuestas estén fundamentados, sean medibles y se articulen directamente con los objetivos institucionales de la clínica Habana Medical IPS.

4.7. MARCO CONTEXTUAL

La Clínica Habana Medical S.A.S es una institución prestadora de servicios de salud (IPS) ubicada en Santander de Quilichao, Cauca, en la Calle 2 Sur N.º 9ª-24, Barrio El Canalón. Fue

fundada el 9 de septiembre de 2019 por la Dra. Anyela Neriet Sandoval Bolaños y el Dr. Oberquis Sarmiento. Desde entonces, se ha consolidado como un referente local, gracias a sus instalaciones modernas y su infraestructura de tres pisos destinados a la atención médica. De cara a futuro, se planea habilitar el tercer piso para cirugías estéticas y partos, fortaleciendo así su capacidad de servicio.

4.7.1. El portafolio de servicios de la clínica incluye:

Consulta externa.

Odontología general y salud oral.

Ecografías.

Toma de muestras y laboratorio clínico.

Procedimientos especializados (dermatológicos, ginecológicos).

Medicina laboral.

Medicina del trabajo.

Se destaca por su fortaleza en medicina general, ginecología y obstetricia, y por ofrecer precios accesibles tanto para pacientes particulares como para usuarios con convenio.

4.7.2. Tipos de contratos que maneja la clínica:

Prestación de servicios por hora y/o evento.

Contratos con personas jurídicas y naturales.

Contratos de alquiler de consultorios.

Aunque la clínica ya cuenta con convenios con entidades como En salud Palmira IPS, Grupo Protegemos, Axa Colpatria (medicina prepagada) y Emquilichao (medicina laboral), su competencia principal, Cenemed IPS, ha logrado mayor demanda de pacientes al firmar convenios EPS, lo que sugiere una oportunidad de crecimiento, siempre que se cuide la calidad de la atención para evitar colapsos en el sistema administrativo y clínico.

Durante la pandemia de COVID-19, la Clínica Habana Medical firmó un convenio temporal con el Hospital Francisco de Paula Santander para habilitar consultorios de consulta externa, lo que refleja capacidad de adaptación y disposición a fortalecer la atención en situaciones de emergencia.

Entre las instituciones de salud con servicios similares en el municipio se destacan:

IPS Cenemed (ubicada en Cra. 9 #1s-21), que ofrece una amplia gama de especialidades, consultorios y servicios de diagnóstico por imagen, con horarios extendidos.

IPS Comfacauca Santander de Quilichao, que forma parte de Comfacauca, brinda servicios generales, especializados y ocupacionales con equipos modernos y cobertura amplia en la región.

IPS Vivir y otras entidades, como el Centro Médico Centenario, han emergido como proveedores complementarios, ofreciendo consultas, tele consultas y soporte en contextos epidemiológicos

4.7.3. Relevancia para el análisis estratégico.

Infraestructura y servicios: La disponibilidad de múltiples especialidades y tecnología posiciona a la clínica como una opción competitiva en el municipio.

Formas de contratación: La diversidad de esquemas contractuales permite flexibilidad operativa, aunque podría requerir planificación estratégica para optimizar recursos.

Estrategia de expansión con EPS: Aunque no tiene convenios con EPS principales, su competencia lo hace, lo que representa una oportunidad, siempre y cuando se mantenga la eficiencia para evitar impacto negativo por sobrecarga.

Colaboración durante emergencias sanitarias: El convenio con el hospital durante el COVID-19 es un ejemplo de resiliencia y capacidad institucional, elementos clave para reforzar su estrategia en situaciones de alta demanda.

4.8. MARCO TEÓRICO

El diseño del plan estratégico de la Clínica Habana Medical IPS se fundamenta en teorías y modelos relevantes para comprender, formular e implementar estrategias efectivas en el sector salud.

4.8.1. Concepto de estrategia y planeación estratégica.

Según David (2021), la administración estratégica es un proceso multifuncional que integra áreas como gestión, marketing, finanzas, producción, operaciones, investigación y sistemas de información. Su modelo contempla cinco fases: análisis externo (instrumental para amenazas y oportunidades), análisis interno (fortalezas y debilidades), formulación de objetivos y estrategias, implementación (alineación con misión, visión, recursos y cultura organizacional) y evaluación y control continuo. Este enfoque asegura que el plan estratégico de la clínica esté alineado con su misión y visión y que aproveche herramientas integrales para una ejecución efectiva.

4.8.2. Misión y visión como guía estratégica.

La **Misión**, que define el propósito de la organización, y la visión, que proyecta su objetivo a futuro, son pilares fundamentales que orientan toda acción estratégica. David (2005) resalta que estas declaraciones organizacionales sirven como ejes organizadores para alinear metas, recursos y acciones.

4.8.3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de Porter permite analizar competitividad local mediante cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, poder de proveedores y consumidores, amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos. Este análisis facilita diseñar estrategias específicas para fortalecer la posición competitiva de la Clínica Habana Medical en su entorno.

4.8.3.1. Ventaja competitiva sostenible.

Según Porter, la ventaja competitiva sostenible puede alcanzarse mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Además, su enfoque en la atención basada en el valor “value-based care” es aplicable al sector salud. Aplicado a la clínica, esta perspectiva apoya la creación de servicios únicos o con valor agregado frente a sus competidores.

4.9. 5. MODELOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.9.1. Balanced Scorecard (BSC).

El Cuadro de Mando Integral (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, propone cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Una revisión sistemática en países de ingresos bajos y medios demostró mejoras en satisfacción del paciente (entre 3,7-16 %), formación del personal, uso de indicadores de salud y optimización de recursos. Este modelo permite a la Clínica Habana Medical **IPS**:

Evaluar su desempeño con indicadores clave (ej. tiempo de espera, satisfacción, coste por paciente).

Definir objetivos claros en cada perspectiva.

Alinear acciones operativas con objetivos estratégicos.

4.9.2. Lean Six Sigma (LSS).

El enfoque **Lean Six Sigma** es una metodología de mejora continua que combina reducción de desperdicios (Lean) con disminución de variabilidad (Six Sigma) usando el ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar).

Revisiones de casos en hospitales globales muestran:

Reducción en tiempos de espera y flujo de pacientes.

Mejora en rendimiento de procesos, satisfacción del paciente y ahorro de costos.

Incremento en eficiencia de laboratorio, procesos de alta hospitalaria y tiempo de egreso.

Por ejemplo, un hospital universitario en Egipto redujo notablemente tiempos de espera en laboratorio y mejoró la colaboración interprofesional mediante LSS. En Malasia, la aplicación de LSS y buena gestión laboral fortaleció el desempeño hospitalario.

4.9.3. Cultura organizacional y excelencia operativa.

El éxito de modelos como BSC y LSS depende de una cultura organizacional sólida, compromiso de la alta dirección y formación continua del personal. Incorporar “belts” de LSS

generará capacidad de implementar proyectos de mejora y desarrollar una cultura centrada en la calidad.

Modelo basado en recursos y capacidades (RBV) La Resource Based View subraya que la ventaja competitiva reside en recursos valiosos, raros, difíciles de copiar y organizar. Para la Clínica Habana Medical, esto implica apostar por su infraestructura moderna, capital humano especializado y adopción de tecnología como pilares estratégicos que sostienen su plan estratégico.

4.10. Innovación en salud: telemedicina y turismo médico.

tendencias emergentes, como la telemedicina, permiten ampliar la cobertura sin saturar la infraestructura física. el turismo médico en Colombia ha mostrado ventajas competitivas a través de calidad, precios competitivos y servicios especializados. estos modelos abren oportunidades interesantes para la expansión y diversificación de servicios de la clínica.

En conjunto, los modelos conceptuales y metodológicos mencionados desde el enfoque estratégico integral de David (2021), hasta herramientas especializadas como el Balance Scorecard (Kaplan y Norton) y Lean Six Sigma conforman una estructura robusta para la formulación e implementación exitosa del plan estratégico de la Clínica Habana Medical IPS. El Balance Scorecard aporta una visión equilibrada entre perspectivas financiera, del cliente, operativa y de aprendizaje, herramienta comprobada en entornos de salud de ingresos bajos y medios. Por su parte, Lean Six Sigma, mediante su enfoque DMAIC, ha demostrado reducir significativamente el tiempo de espera y mejorar la eficiencia en procesos clínicos como la entrega de alta hospitalaria en uno de los casos, se aumentó la entrega de órdenes antes de las 10 a.m. en un 21 % sin afectar la calidad ni aumentar las tasas de reingreso. Estas metodologías no solo facilitan la creación de una cultura de mejora continua y compromiso organizacional, sino que también fortalecen los recursos internos y capacidades de la clínica (según la visión de la teoría basada en recursos), lo que en última instancia contribuye a generar valor sostenible para los pacientes, aumentar la satisfacción y consolidar una ventaja competitiva en el mercado local.

V. METODOLOGÍA

5.1. MARCO METODOLÓGICO Y ESTRATÉGICO

El presente capítulo describe el diseño metodológico y las herramientas estratégicas empleadas para formular el plan estratégico de la Clínica Habana Medical IPS. A partir del planteamiento del problema, los objetivos y las preguntas de investigación, este marco establece claramente el cómo se va a desarrollar el estudio, garantizando su validez, confiabilidad y reproducibilidad

Según Tamayo y Tamayo (2012), el marco metodológico es “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. En esta sección se integran los elementos clave para abordar el problema central: la falta de eficiencia y calidad en la atención al usuario.

Adaptado a la naturaleza de la investigación, se utilizará un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), que permite cuantificar indicadores de desempeño y captar la percepción de pacientes y personal mediante instrumentos como encuestas y entrevistas. Este enfoque combina la precisión numérica con la riqueza descriptiva, optimizando la interpretación de resultados.

5.1.1. Tipo y diseño de investigación.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), un estudio descriptivo permite “describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado” (p. 98), sin manipulación de variables. Este enfoque, de corte cuantitativo, se adapta a la realidad de la clínica y permite un diagnóstico claro de procesos, esquemas de contratación y atención al usuario.

Se utiliza un diseño no experimental transaccional, pues los datos se recogen en un único momento, observando las condiciones actuales sin intervención directa.

5.1.2. Método de investigación.

Siguiendo el modelo de Fred R. David, se proponen tres fases estructuradas para cumplir los objetivos:

5.1.2.1. Fase I: Diagnóstico estratégico.

Análisis externo: estudio de entorno político, económico, tecnológico, legal, de sector y competidores para identificar oportunidades y amenazas. Herramientas: MEFE, FODA, Rueda de Porter.

Análisis interno: evaluación de procesos, sistemas de contratación, estructura organizacional e infraestructura para identificar fortalezas y debilidades. Herramientas: MEFI, cadena de valor y benchmarking.

5.1.2.2. Fase II: Formulación del direccionamiento estratégico.

Establecimiento de principios organizacionales, definición de misión y visión.

Diseño de objetivos estratégicos, alineados con el plan.

Desarrollo de estrategias (FO, DO, FA, DA) basadas en análisis anterior.

Elaboración de un mapa estratégico, usando Balanced Scorecard como herramienta de alineación.

5.1.2.3. Fase III: Plan de acción.

Diseño de actividades específicas para cada estrategia.

Definición de metas medibles (Ejemplo. reducción del 20 % en tiempo de espera).

Establecimiento de indicadores de seguimiento, vinculados al Balanced Scorecard y herramientas previas.

5.1.2.4. Población, muestra e instrumentos.

Población: personal administrativo, clínico y pacientes de la Clínica Habana Medical IPS.

Muestra: se aplican encuestas y entrevistas estructuradas al personal médico, administrativo y directivos (15) colaboradores de la clínica entrevistados. Entrevistas a familiares y usuarios

de la clínica (131) encuestados, recolección de datos operativos (tiempos de espera, citas agendadas, convenios).

5.1.2.5. Instrumentos:

Encuestas con escalas Likert.

Guías de entrevista para directivos.

Formatos de registro operativo desde el software de gestión clínica.

5.1.2.6. Procedimiento.

- A. Reconocimiento situacional y autorización institucional.
- B. Aplicación de instrumentos: encuestas y entrevistas.
- C. Procesamiento de datos: cálculo de puntajes MEFE/MEFI, análisis FODA, cronogramas y formulación estratégica.
- D. Validación de resultados con el equipo directivo.
- E. Construcción final del plan y diseño del sistema de seguimiento.

5.1.2.7. Ética y validez

- Consentimiento informado y confidencialidad garantizada.
- Prueba piloto: verificación de claridad en la encuesta y ajuste de alfa de Cronbach para garantizar fiabilidad.
- Validez de contenido: validación de instrumentos por parte de académicos y expertos.
- Rigor científico: uso de diseño no experimental transaccional alineado con la tipología metodológica de Hernández.

La metodología adoptada un estudio descriptivo no experimental transaccional estructurado en tres fases permite recopilar información precisa y confiable. Al integrar instrumentos cuantitativos y cualitativos, se obtiene un diagnóstico estratégico sólido, base para desarrollar un plan operativo efectivo y alineado con los objetivos institucionales de la Clínica Habana Medical IPS. Esta metodología garantiza coherencia entre diagnóstico, estrategia y ejecución, asegurando rigor académico y relevancia práctica. A demás que servirá como base para la mejora continua y validación del plan estratégico propuesto.

5.1.3. Fuentes de Información.

Para garantizar una visión integral, se utilizaron dos tipos de fuentes:

5.1.3.1. Fuentes primarias

Entrevistas presenciales con colaboradores, directivos, médicos, enfermeras, pacientes y familiares de la Clínica Habana Medical IPS. Estas aportaron datos de primera mano sobre procesos internos, servicios, calidad de atención y esquema de contratación, permitiendo identificar fortalezas y debilidades.

5.1.3.2. Registros internos de la clínica. como tiempos de espera volumen de citas programadas, historial de convenios e informes de gestión.

5.1.3.3. Fuentes secundarias

Análisis documental. provenientes de la literatura: informes oficiales del DANE, estudios sobre calidad en salud, documentos regulatorios del SGSSS, artículos académicos (enfoques como Balanced Scorecard y Lean Six Sigma), y tesis o monografías sobre metodologías de mejora en IPS.

5.1.4. Métodos de recolección de datos.

Se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos para complementar el enfoque descriptivo:

5.1.4.1. Análisis documental.

Revisión de informes de gestión, indicadores de calidad, planes estratégicos y contratos firmados.

Comparación con estándares sectoriales y estudios previos.

Entrevistas semiestructuradas a personal clave

Directivos: visión estratégica de la clínica.

Médicos y enfermeras: asumidas fortalezas operativas, recursos humanos y dificultades habituales.

5.1.4.2. Entrevistas a pacientes y familiares.

Evaluación cualitativa de la percepción del servicio, tiempos de espera, trato, infraestructura y cobertura.

5.1.4.3. Observación directa.

Registro de flujos de pacientes, uso de espacios, sistemas de citas y atención médica, permitiendo contrastar lo informado con lo observado.

5.1.4.4. Encuestas tipo Likert

Aplicadas a usuarios y colaboradores, sobre satisfacción, eficiencia, calidad y alineación con la misión institucional.

La combinación de fuentes primarias y secundarias, junto con métodos de recolección cualitativos y cuantitativos, asegura una visión amplia y objetiva del estado actual de la Clínica Habana Medical IPS. Esto permite sustentar el diagnóstico estratégico con datos reales y contrastados, garantizando fiabilidad, pertinencia y aplicabilidad de las mejoras propuestas en el plan estratégico.

5.1.5. Herramientas para analizar las fortalezas y debilidades.

Para construir un plan estratégico robusto y coherente, es crucial implementar herramientas sistemáticas que integren el análisis del entorno, los recursos internos y la competitividad sectorial. En este capítulo se describen cuatro técnicas fundamentales: Matriz FODA, MEFI, MEFE y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Estas permiten identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y fundamentar la formulación del plan para la Clínica Habana Medical IPS.

5.1.5.1. Matriz FODA.

Para estructurar el plan estratégico, se aplicará una matriz FODA que sintetiza los resultados del análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) específicamente para la Clínica Habana Medical IPS.

Fortalezas

Infraestructura moderna, con tres pisos y proyectos de expansión para cirugías y partos.

Equipos de última tecnología en diagnóstico y procedimientos.

Personal calificado en medicina general, ginecología y obstetricia.

Precios accesibles y convenios actuales con entidades (Ensalud Palmira IPS, Axa Colpatria, Emquilichao).

Este tipo de FODA configura ventajas similares a las de otras IPS locales con buen equipamiento y organización institucional

Debilidades

Ausencia de convenios con EPS tradicionales, lo que limita la captación de pacientes.

Capacidad limitada para contrato de especialistas de tiempo completo, provocando listas de espera.

Falta de servicios de urgencias que fuerza remisiones o derivaciones.

Oportunidades

Potencial de alianzas con EPS para ampliar cobertura y captar nuevos pacientes.

Crecimiento de la demanda de servicios especializados como estética y embarazo.

Avances tecnológicos y tendencias en telemedicina.

Amenazas

Competencia de IPS como Cenemed, Comfacauca y Vivir, que ya cuentan con convenios EPS.

Posibles reformas o déficit en el sistema salud que impacten los pagos y cobertura.

Ejemplos del sector muestran que estas amenazas pueden afectar notablemente la operatividad en zonas rurales.

Esta matriz permitirá desarrollar estrategias FO (aprovechar fortalezas), DO (superar debilidades aprovechando oportunidades), FA (defender fortalezas frente a amenazas), y DA (prevenir riesgos internos/externa) en el contexto de la clínica.

5.1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La MEFI cuantifica las fortalezas y debilidades internas, asignándoles peso y calificación (1–4) para medir su impacto estratégico.

Pasos:

Identificar factores clave internos: contratación, infraestructura, procesos, tecnología, cultura organizacional.

Asignar peso relativo (0-1, sumando 1).

Calificar (1 = gran debilidad ... 4 = gran fortaleza).

Calcular puntuaciones ponderadas.

Analizar subtotal: fortalezas vs debilidades.

Este análisis revelará si la clínica posee ventajas internas significativas que puedan sustentarse o si requiere fortalecer áreas clave antes de implementar su plan estratégico.

5.1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

La MEFE mide cuantitativamente cómo la clínica responde frente a su entorno externo.

Pasos:

Listar oportunidades y amenazas críticas.

Asignar peso a cada factor (0-1, sumando 1).

Calificar eficacia actual de la clínica (1 = deficiente ... 4 = excelente).

Calcular ponderaciones.

Evaluar puntuación total: >2.5, respuesta externa eficaz; <2.5, susceptibilidad al entorno.

Este resultado permitirá priorizar acciones externas estratégicas, como fortalecer alianzas EPS o invertir en telemedicina.

5.1.5.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

El Modelo de Porter analiza cinco fuerzas del entorno competitivo inmediato: rivalidad entre competidores, poder de proveedores y clientes, amenaza de nuevos entrantes y de sustitutos.

Rivalidad: impacto de IPS locales como Cenemed, Comfacauca y Viva SAS.

Clientes: nivel de exigencia de los usuarios y convenios EPS.

Proveedores: disponibilidad y costo del personal médico, insumos y tecnología.

Entrantes: facilidad para establecer nuevas IPS o servicios de salud móvil.

Sustitutos: telemedicina, servicios en municipios vecinos.

Este análisis fortalece la comprensión de amenazas competitivas y ayuda a desarrollar estrategias defensivas y ofensivas.

5.1.5.5. Fuentes secundarias utilizadas.

Se integraron datos oficiales y bibliográficos:

DANE, Alcaldía de Santander de Quilichao, Ministerio de Salud y Planeación Municipal.

Estudios como ASIS y Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023.

Revisión documental usando documentos institucionales y literatura académica (Balanced Scorecard, Lean, seis sigmas, FODA, matrices).

5.1.5.6. Actividades planificadas.

Tabla 1. Actividades específicas.

Etapa	Actividades específicas
Diagnóstico estratégico	Análisis externo/interno, MEFI, MEFE, FODA, gráficos radar
Definición estratégica	Formulación de misión, visión, objetivos y estrategias
Diseño del plan de acción	Mapas estratégicos, asignación de indicadores BSC, cronograma, seguimiento
Monitoria y control	Implementación de sistema de informes, indicadores KPI, revisión periódica

La combinación de FODA, MEFI, MEFE y el modelo de Porter proporciona a la Clínica Habana Medical IPS un diagnóstico integrado, cuantitativo y cualitativo, de su entorno interno y externo. Estas herramientas permiten diseñar un plan estratégico alineado con su misión, fortalezas, objetivos y la dinámica competitiva regional, asegurando coherencia, sostenibilidad y adaptabilidad a futuro.

VI. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

6.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS

6.1.1. Análisis de los entornos.

El análisis del entorno externo es vital para contextualizar el plan estratégico de la Clínica Habana Medical IPS, ya que las variables económicas, políticas, demográficas y sociales del municipio de Santander de Quilichao inciden directamente en su operación, cobertura y capacidad de crecimiento.

6.2. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

El entorno político y legal resulta decisivo en la formulación del plan estratégico de la Clínica Habana Medical IPS, ya que las normativas, reformas y eventos políticos pueden alterar el acceso a insumos, financiación, cobertura y calidad de atención.

6.2.1. Reformas y protestas sociales.

En 2021, protestas nacionales masivas se generaron alrededor de reformas fiscales y de salud bajo el gobierno de Iván Duque, lo que llevó al retiro del proyecto de Ley 010/2020, que promovía el autocuidado y la salud preventiva sin atender problemas estructurales del sistema.

En 2024- 2025, el gobierno de Gustavo Petro ha impulsado nuevas reformas para eliminar las intermediaciones (EPS), fortalecer la atención primaria y Estatal unificada, lo que generó confrontaciones en el Congreso e incluso ha llevado a llamar a consulta popular por referendo.

Impacto para la Clínica: cambios normativos pueden afectar modelos de pagos (UPC), contratos con EPS e intervención estatal directa en IPS privadas. Además, las protestas han provocado escasez de suministros médicos en varios momentos críticos.

Legislación vigente.

Ley Estatutaria 1751/2015 declara la salud derecho fundamental, estableciendo principios de universalidad, oportunidad, accesibilidad, continuidad, calidad y prevención.

La Ley 100/1993 y sus reformas mantienen un modelo mixto público-privado, con EPS como intermediarios financieros.

La aprobación de Ley 2386/2024 posiciona al sector farmacéutico como estratégico, fomentando producción local y seguridad de insumos.

6.2.1.1. Retos institucionales y jurídicos.

Las EPS enfrentan crisis financieras, con numerosas tutelas por deficiencias y escasez de medicamentos; en 2024, fallaron cerca de 11 % más casos relacionados.

El sistema de salud colombiano atraviesa frecuentes escaseces de medicamentos (ej. insulina, antibióticos, oncológicos), derivadas de controles de precio, devaluación del peso y problemas logísticos.

6.2.1.2. Implicación para la clínica:

debe fortalecer alianzas con EPS confiables, diversificar proveedores y estar lista para cumplimiento normativo en almacenamiento, acceso y compra de medicamentos.

El entorno político-legal actual es altamente dinámico: reformas anunciadas, tensiones en el Congreso, protestas sociales e inestabilidad en el suministro de insumos generan riesgos y oportunidades. Para la Clínica Habana Medical IPS:

- Es necesaria una vigilancia regulatoria activa, actualizando contratos, tarifas y modelos de atención.
- Se recomienda consolidar relaciones con EPS emergentes o intervinientes para mitigar riesgos financieros.
- Se torna estratégico adoptar políticas de gestión de insumos, almacenamiento y protocolos alternativos frente a escaseces.
- Una respuesta ágil y adaptativa permitirá a la Clínica navegar hacia un modelo sostenible, resistente a cambios estructurales, y alineado con los principios constitucionales y de prestación de servicios de salud.

6.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL Y ÉTNICO

El entorno socio-cultural va de la mano del demográfico, explorando cómo los aspectos económicos, culturales, étnicos y de calidad de vida de la población de Santander de Quilichao afectan el comportamiento de salud. Este análisis proporciona un contexto sólido para que la Clínica Habana Medical IPS diseñe servicios inclusivos y diferenciados.

6.3.1. Composición demográfica y cultural de Santander de Quilichao Cauca.

- **Población total 2025:** 119 121 habitantes (51,3 % mujeres, 48,7 % hombres)

Distribución por edad:

- Menores de 12 años: 17 %
- Adolescentes: 8,9 %
- Adultos mayores (60+): 14,1 % Ubicación: 45 % en zona urbana; 55 % en zona rural, en una extensión de 518 km² (urbano: 8,6 km², 10 167 viviendas; rural: 509 km², 9 267 viviendas).

6.3.2. Nivel socioeconómico.

- **Pobreza multidimensional:** 23,8 % (rural 31,7 %; urbano 15,7 %).
- **Estratificación urbana predominante:** niveles 1 y 2, menos del 11 % en niveles altos.
- **SISBÉN:** prioridad para subsidiar costos de salud.

6.3.3. Pertenencia étnica.

- Composición étnica:
- Afrocolombianos: 36 %
- Indígenas: 21 %
- Mestizos: 43 %.

En zona sur se concentran los indígenas, organizados en resguardos locales; en zona norte, las comunidades afrodescendientes están agrupadas en consejos comunitarios.

6.3.3.1. Resguardos indígenas:

- **Canoas, Munchique Los Tigres, La Concepción, Guadualito** equipados con cabildos y estructuras autónomas (ACIN) reconocidos legalmente.

6.3.3.2. Consejos comunitarios negros:

- Cuatro consejos en áreas rurales, incluyendo Cuenca del río Páez y Zanjón Garrapatero.

6.3.3.3. Condiciones de vida y prácticas culturales.

- El alto índice de pobreza y fuentes de ingreso informales limitan la adquisición de alimentos saludables y contribuyen a condiciones insalubres.
- Las condiciones de vivienda precarias incrementan el riesgo de enfermedades transmisibles.
- La diversidad cultural con fuerte presencia de afro e indígenas exige servicios sensibles a tradiciones y dinámicas comunitarias. Eventos como el Festival Mestizaje evidencian el orgullo local por esta riqueza étnica.

6.3.4. Implicaciones para la Clínica.

- **Diseño de servicios diferenciados:** estrategias culturales adaptadas, intérpretes, educación en salud específica y espacios inclusivos.
- **Salud comunitaria:** opciones preventivas para grupos etarios, nutrición rural, telemedicina y brigadas móviles.
- **Asequibilidad:** tarifas subsidiadas, convenios EPS y uso activo del SISBÉN.
- **Atención con identidad:** personal capacitado en interculturalidad y respeto a costumbres de resguardos y consejos locales.

El municipio presenta una población pluri étnica con altos niveles de pobreza rural, una base cultural diversa y bajas posibilidades económicas. Para ser un actor relevante y efectivo, la Clínica Habana Medical IPS debe diseñar una oferta de salud integral, donde se ofrezca atención adaptada, preventiva, asequible y culturalmente respetuosa, fortaleciendo su vínculo con la comunidad y su posición estratégica en salud.

6.4. Entorno económico

El entorno económico del municipio de Santander de Quilichao es un pilar fundamental para comprender las oportunidades y limitaciones que enfrenta la Clínica Habana Medical IPS. A continuación, se presentan las principales variables económicas del contexto local:

6.4.1. Sectores económicos predominantes

Tabla 2. Sectores clave predominantes.

Sector	Características clave
Primario	Principal motor económico, con 47,12 % del área cultivada en caña de azúcar, seguido por café (23,55 %), piña (9,73 %), yuca (6,79 %), entre otros La ganadería bovina y porcina también es importante.
Secundario	- Industrialización impulsada por la Ley Páez, con parques como El Paraíso, y la presencia de grandes empresas como ingenios azucareros, Colombina, Me tecno, entre otras
Terciario	- Comercio representa el 46 % de las empresas registradas, seguido por alojamiento y servicios (10,8 %) y salud (2 %). El sector servicios es dinámico debido al comercio urbano y la infraestructura vial.

Fuente. Elaboración propia.

6.4.2. Factores geográficos y estructurales.

- Ubicación estratégica a 45 km de Cali y cerca de corredores logísticos como Buenaventura y Yumbo
- Variación de pisos térmicos: zonas planas para la caña y laderas para café, yuca y plátano
- Infraestructura vial en expansión (Panamericana a doble calzada), optimizando movilidad y acceso.

6.4.3. Crecimiento económico y generación de empleo.

- Creciente dinamismo en el sector servicios, con aumento de pequeñas empresas, servicios financieros, de educación y el sector salud.
- En 2019 se registraron 2.248 empresas, la mayoría en comercio y servicios.

El fortalecimiento industrial ha ampliado la capacidad adquisitiva, beneficiando sectores como la clínica.

6.4.4. Desafíos económicos y cobertura de salud.

A pesar de la diversificación, muchos trabajadores operan en la economía informal, con ingresos variables y limitada cobertura financiera.

- La pobreza rural (31,7 %) contrasta con la urbana (15,7 %), lo que afecta la capacidad de pago por servicios médicos.
- La informalidad y los ciclos agrícolas crean demanda estacional de servicios médicos, incidencia en patologías nutricionales e infecciosas.

6.4.5. Oportunidades para la Clínica.

- La infraestructura vial facilita el acceso de pacientes rurales urbanizados, generando demanda creciente.
- La diversificación permite la implementación de servicios complementarios (exámenes, telemedicina, salud ocupacional).
- Alianzas con industrias locales para salud ocupacional y convenios empresariales.

6.4.6. Riesgos y amenazas.

- Ajustes en sectores primario e industrial pueden afectar ingresos de los pacientes.
- Competencia creciente en el sector de salud, tanto pública como privada.
- Vulnerabilidad a alteraciones en la cadena económica, crisis o desaceleración económica.

Santander de Quilichao posee una economía robusta, basada en los tres sectores, con infraestructura vial estratégica y una creciente oferta de servicios. Estos factores crean un contexto favorable para la Clínica Habana Medical IPS, pero requieren estrategias adaptadas para:

- Acceder a poblaciones rurales y con ingresos variables.
- Establecer convenios con empresas e industrias locales.
- Diversificar la oferta, incluyendo salud preventiva, ocupacional y telemedicina.
- Así, la clínica puede consolidarse como un actor esencial en el sistema de salud local y regional.

6.5. SECTOR AGRÍCOLA

El sector agrícola es el pilar de la economía de Santander de Quilichao, generando impacto socioeconómico y ofreciendo oportunidades cruciales que también pueden influir en los servicios de salud prestados por la Clínica Habana Medical IPS.

6.5.1. Estructura productiva.

- **Cultivos principales:** caña de azúcar (47,12 %), café (23,55 %), piña (9,73 %), yuca (6,79 %), caña panelera (2,78 %), plátano (1,87 %). También hay cultivos menores de maíz, cítricos, lulo, mango, frijol, tomate y habichuela.
- **Ganado:** predominan bovinos de doble propósito y porcinos.
- **Cobertura agrícola:** cerca del 44,3 % del territorio (22 196 ha) se utiliza para explotación agropecuaria.

6.5.2. Infraestructura y recursos.

Topografía y clima: Desde la zona plana en el Valle del Cauca hasta laderas con tres pisos térmicos, favoreciendo diversidad de cultivos

Acceso logístico: Cercanía a Cali, Buenaventura y puertos secos como Yumbo potenciada por la autopista Panamericana en expansión facilita la comercialización.

Infraestructura rural: Existen limitaciones en caminos rurales, almacenamiento agropecuario y canales de riego, lo que reduce la productividad.

Finanzas rurales: Acceso a crédito es posible mediante bancos nacionales (Bancolombia, Agrario, Banco de Bogotá) y entidades de fomento como Banca mía.

6.5.3. Oportunidades.

Demanda creciente en mercados nacional e internacional, especialmente en café y caña.

Diversificación de cultivos: crece la producción de piña tecnificada (más de 15 000 toneladas y empleo para -300 familias).

Inversión en tecnología agrícola: uso de sistemas avanzados para aumentar productividad y control ambiental.

6.5.4. Desafíos

Infraestructura deteriorada: en veredas hay caminos no pavimentados y sin sistemas de riego ni almacenamiento adecuados.

Escasez de recursos financieros: aunque existen créditos, el acceso para pequeños productores es limitado.

Vulnerabilidad climática: eventos de sequía, inundaciones y erosión impactan cultivos y salud comunitaria.

6.6. IMPLICACIONES DEL SECTOR AGRÍCOLA PARA LA CLÍNICA HABANA

MEDICAL IPS.

La presencia del sector agrícola en Santander de Quilichao no solo configura el panorama económico, sino también el perfil epidemiológico y las necesidades sanitarias de su población.

Esto implica que la Clínica Habana Medical IPS debe alinear su oferta de salud de manera integral y estratégica:

Adaptación de servicios a la salud ocupacional: Los trabajadores rurales presentan enfermedades específicas dermatológicas, respiratorias, intestinales y están expuestos a riesgos por pesticidas y condiciones climáticas variables. La clínica puede implementar programas especializados de salud ocupacional con campañas preventivas, vacunas y controles periódicos.

Establecimiento de programas preventivos rurales: Con infraestructura limitada en zonas verdes, es necesario llevar atención médica mediante unidades móviles, telemedicina o convenios con asociaciones de agricultores. Esto favorece la detección temprana de patologías y fortalece la prevención comunitaria.

Convenios con asociaciones y agroindustria: La diversificación agrícola y el crecimiento empresarial representan una oportunidad de vinculación con asociaciones campesinas e industrias locales (ingenios, plantas de procesamiento). Esto permitiría la prestación de servicios de medicina laboral, paquetes de salud corporativa y atención preventiva adaptada al entorno agropecuario.

Fortalecimiento de la propuesta estratégica institucional: Integrar salud ocupacional en el portafolio permite diferenciar a la clínica, apuntando a nichos rurales, mejorar la percepción de servicio y consolidar su posicionamiento frente a la competencia urbana, alineado con la misión de ampliar cobertura y accesibilidad.

Metodología de acceso y seguimiento: Considerando la dificultad de movilidad, se requieren indicadores y protocolos específicos para servicios rurales tasa de atención en campo, cobertura por vereda, uso de tele consulta que permitan medir y ajustar el plan estratégico.

Santander de Quilichao es un actor destacado en el agro del Cauca, con una economía diversificada y crecimiento en cultivos como piña y café. No obstante, enfrenta limitantes en infraestructura y finanzas para pequeños productores, lo que influye directamente en la salud rural.

Para la Clínica Habana Medical IPS, esto significa una doble oportunidad: atender problemáticas de salud propias del sector (salud ocupacional y preventiva), y fortalecer su

propuesta estratégica mediante alianzas con la comunidad agrícola, adaptando su portafolio de servicios hacia la ruralidad y la medicina de campo.

6.7. ENTORNO DEMOGRÁFICO Y MORTALIDAD EN SANTANDER DE QUILICHAO

El análisis demográfico y de mortalidad es esencial para comprender las necesidades de salud de la población y orientar la estrategia de la Clínica Habana Medical IPS. A su vez analizar la estructura, dinámicas y tendencias poblacionales permite adaptar la oferta médica de Habana Medical IPS a las necesidades reales de la comunidad.

6.7.1. Contexto Poblacional (2023–2025)

Santander de Quilichao cuenta con:

Población total: según DANE, en 2023 el municipio tenía 116 885 habitantes (51,3 % mujeres, 48,7 % hombres); en 2024 se proyectaron 118 031 y para 2025 se estima 119 121 habitantes

Distribución urbano-rural: predominio urbano (~45 %), con cerca de 65 000 habitantes rurales.

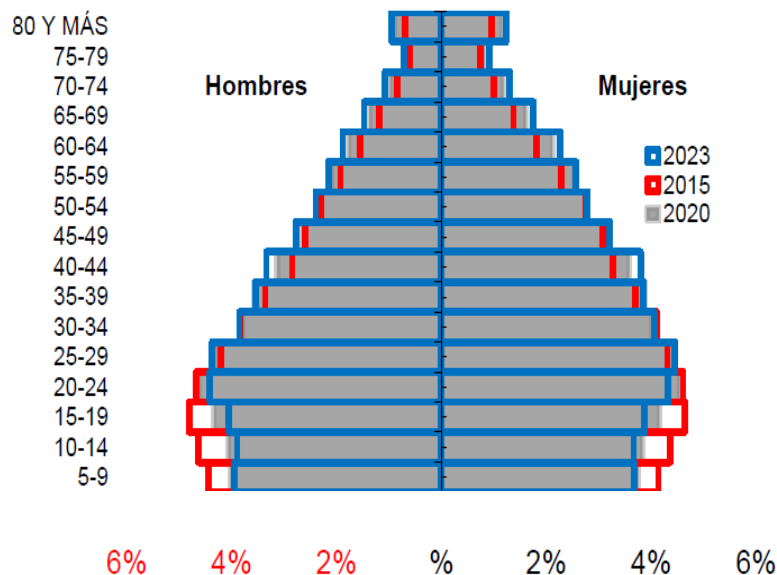
Densidad: aproximadamente 218 habitantes por km² (municipio de 518 km²).

6.7.2. Estructura por Edad y Sexo

Menores de 12 años: -17 %; Adolescentes: -8,9 %; Adultos mayores (60+): -14,1 %.

La proporción hombre-mujer es casi estable (95-96 hombres por cada 100 mujeres), aunque la mortalidad masculina comienza a superar la femenina desde los 24 años, posiblemente por accidentes y violencia.

Figura 1. Población de Santander de Quilichao poblacional de Santander de Quilichao, 2012 – 2020- 2024.



Fuente. Dane sispro

La pirámide demográfica muestra un estrechamiento en la base (menos jóvenes) y ensanchamiento en edad media y avanzada, reflejo de una transición demográfica hacia envejecimiento.

6.7.3. Dinámica Demográfica.

- Natalidad en descenso, estabilidad en mortalidad, y reducción del crecimiento vegetativo desde 5,9 en 2005.

La población envejece, reduciendo la proporción de jóvenes y ampliando la base de consumidores de salud crónica y geriátrica.

Tabla 3. Tasas de mortalidad, natalidad y crecimiento vegetativo comparativo departamental y municipal durante el periodo 2005 a 2018.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tasa de mortalidad general Cauca	4,2	4,2	4,0	4,1	3,9	3,8	3,7	3,7	3,7	3,8	4,0	4,2	4,2	4,5
Tasa bruta de natalidad Cauca	14,4	14,5	13,3	13,4	13,4	12,9	12,6	13,2	13,4	13,4	13,2	13,1	13,4	12,7
Tasa de crecimiento Natural Cauca	10,2	10,3	9,3	9,3	9,5	9,1	8,9	9,5	9,7	9,6	9,2	8,9	9,2	8,2
Tasa de mortalidad general	4,6	4,9	4,4	4,8	4,7	4,6	4,5	4,7	4,5	4,7	5,1	5,2	4,6	5,5
Tasa bruta de natalidad	20,9	18,0	16,6	17,1	16,3	15,8	15,8	15,4	16,1	16,4	16,6	16,2	15,8	15,9
Tasa de crecimiento Natural	16,3	13,1	12,2	12,3	11,6	11,2	11,3	10,7	11,5	11,6	11,5	11,0	11,2	10,4

Fuente. Dane sispro

6.7.4. Análisis de Mortalidad (2005–2018)

6.7.5. Principales causas de muerte.

Enfermedades circulatorias: Aumentan de 138,05 a 155,63 muertes/100 000 hab. alertando sobre brechas en la prevención y detección.

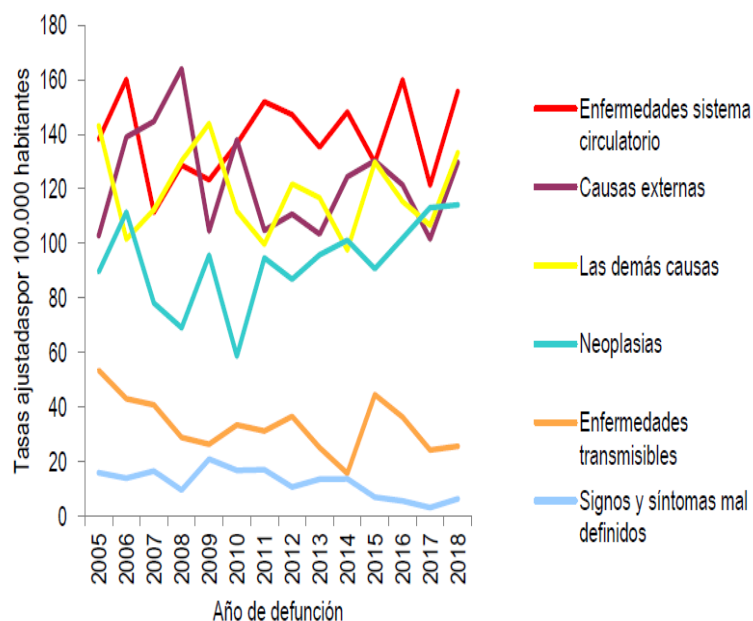
Causas externas: Homicidios, accidentes permanecen altas, con picos de 164,0 en 2008.

Neoplasias: Suben de 89,6 a 114,1 / 100 000. convirtiéndose en tercera causa de muerte.

Enfermedades respiratorias crónicas y EPOC: También en aumento, exacerbadas por tabaco y biomasa.

Enfermedades transmisibles: Aunque disminuyendo, siguen siendo causa de mortalidad (25,6/100 000).

Grafica 1. Tasa de mortalidad ajustada por edad del municipio de Santander de Quilichao, 2005 – 2018



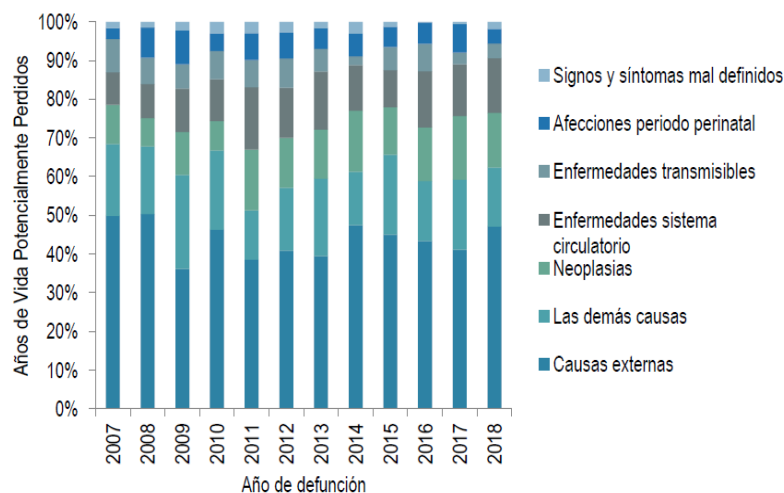
Fuente. Dane sispro

6.7.5.1. Años de Vida Potencialmente Perdidos (AVPP).

Causas externas causan el 47 % del total de AVPP, afectando principalmente a hombres jóvenes, evidenciando pérdida de productividad.

Enfermedades circulatorias y neoplasias generan un alto porcentaje de AVPP, especialmente en mujeres.

Grafica 2. Años de Vida Potencialmente Perdidos –AVPP por grandes causas TOTAL lista 6/67 municipio de Santander de Quilichao, 2007 – 2018



Fuente. Dane sispro

6.7.6. Implicaciones Estratégicas.

1. Reorientación de servicios por edad:

Disminuye demanda pediátrica; necesidad de fortalecer atención geriátrica, salud crónica y cardiovascular.

2. Enfoque en enfermedades crónicas:

Refuerzo de programas de control de hipertensión, diabetes, EPOC y detección temprana de cáncer.

3. Prevención de violencia y emergencias:

Fortalecer traumatología, salud mental, campañas de prevención vial, y capacitación para violencia comunitaria.

4. Refuerzo en enfermedades transmisibles

Expandir la cobertura de vacunas, tratamientos de tuberculosis y promoción de higiene básica.

5. Indicadores de impacto poblacional

Integrar indicadores de AVPP, mortalidad ajustada, cobertura de programas crónicos y traumáticos para medir impacto estratégico.

6.7.7. Conclusión del Análisis Demográfico y Mortalidad.

El municipio enfrenta una transición epidemiológica: población envejecida, enfermedades crónicas prevalentes, violencia juvenil y mortalidad prevenible alta. Estos retos requieren que la Clínica Habana Medical IPS implemente un plan estratégico orientado a:

Desarrollar servicios integrales, centrados en crónicos, urgencias y salud comunitaria.

Personal especializado, con énfasis en geriatría, salud mental y manejo de cáncer.

Programas preventivos dirigidos a violencia, tabaquismo, accidentes y enfermedades transmisibles.

Monitoreo y evaluación constante con indicadores demográficos y de mortalidad.

Este enfoque garantizará relevancia institucional, sostenibilidad financiera y mayor impacto en la salud pública local, posicionando a la clínica como líder en atención integral en Santander de Quilichao.

6.8. MODELOS.

6.8.1. Modelo de implementación de estrategias.

Para guiar la dirección estratégica de la Clínica Habana Medical IPS, **se han adaptado dos esquemas**: el Modelo Ansoff para crecimiento **y el** Modelo Diamond **de Porter** para análisis competitivo del sector.

6.8.2. Estrategias de Crecimiento según Ansoff

El Modelo de crecimiento de Ansoff plantea cuatro vías estratégicas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación

6.8.3. Penetración de mercado

Esta estrategia busca aumentar la participación con los servicios actuales en el mercado existente. Para la clínica Habana Medical IPS, implica:

Optimizar la agenda de citas y reducir tiempos de espera.

Implementar estrategias de precio o fidelización, como precios de lanzamiento para consultas generales.

Incrementar campañas en canales locales para atraer a pacientes no atendidos.

6.8.4. Desarrollo de mercado

Consiste en expandirse hacia nuevas zonas geográficas o segmentos, por ejemplo:

- Ofrecer servicios de ginecología u obstetricia en municipios cercanos.
- Crear alianzas con EPS regionales.

6.8.5. Indicadores clave.

- Nuevos canales de distribución fiables.
- Apertura de localidades no saturadas.
- Disponibilidad de capital y personal para operaciones ampliadas.
- Expansión del alcance poblacional.

6.8.6. Desarrollo de producto.

Busca mejorar los servicios actuales o crear nuevos, tales como:

- Ampliar pruebas diagnósticas (ej. ecografías 3D).

- Incorporar tele consulta como modalidad.

6.8.7. Indicadores:

1. Priorización de pacientes actuales y fidelización.
2. Inversión en tecnología médica.
3. Benchmarking frente a competidores.
4. Fortalecimiento de I+D dentro de la clínica.

6.8.8. Enajenación

Implica la venta de áreas no rentables, permitiendo:

- Liberar capital para reinversión en estrategias prioritarias.
- Enfocar recursos en unidades rentables como ginecología y diagnóstico.

6.8.9. Análisis del entorno con el Modelo Diamond de Porter.

El Modelo Diamond ayuda a diagnosticar la competitividad en el entorno regional:

Condiciones de factor: Infraestructura moderna y personal calificado son ventajas esenciales.

Condiciones de demanda: Una población rural exigente promueve mejoras continuas.

Industrias relacionadas: Proveedores tecnológicos y laboratorios cercanos favorecen la colaboración.

Estrategia, estructura y rivalidad:

Competidores como Cenemed y Comfacauca dinamizan la innovación. Además, las políticas locales y los eventos fortuitos (como la pandemia) influyen en el desarrollo territorial.

6.8.9.1. 3. Integración de ambos modelos en la Clínica

El siguiente esquema muestra cómo se integran estas estrategias en el contexto local:

Tabla 4. Integración de ambos modelos en la Clínica

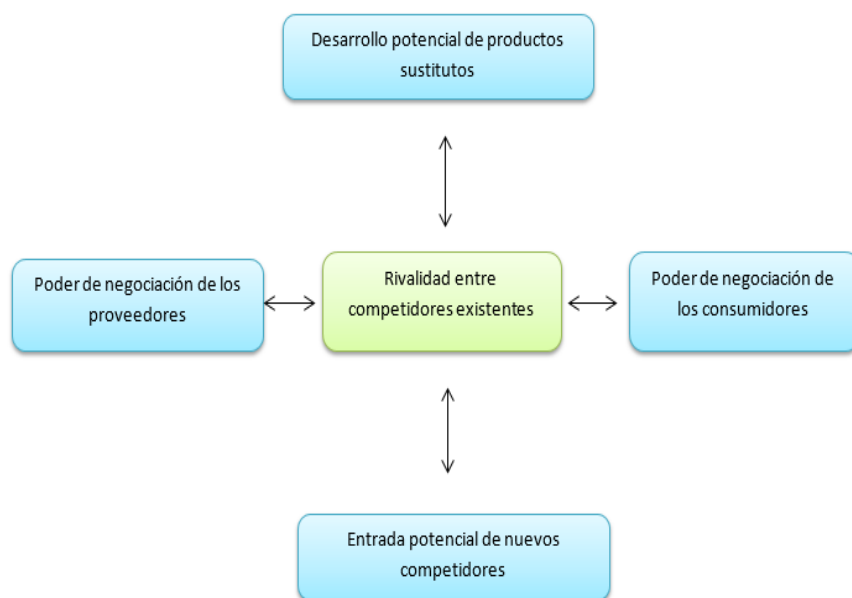
Estrategia Ansoff	Orientación y metas para la clínica
Penetración de mercado	Campañas de fidelización, precios competitivos
Desarrollo de mercado	Apertura en municipios vecinos, acuerdos EPS
Desarrollo de producto	Nuevos servicios, telemedicina, mayor I+D
Enajenación	Reducción de servicios no rentables

La combinación del Modelo Ansoff y el Diamond de Porter crea una base sólida para orientar a la Clínica Habana Medical IPS hacia un crecimiento sostenible, una mejor capacidad de respuesta a la demanda y un manejo eficiente de los recursos. Esto fortalece su ventaja competitiva en Santander de Quilichao y sienta las bases para un plan estratégico viable y congruente con su misión y visión institucional.

6.9. EL DIAMANTE DE PORTER COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

El Diamante de Porter es una herramienta poderosa que aporta claridad a la estructuración operativa de la Clínica Habana Medical IPS en cuatro áreas clave:

Figura 2. El diamante de Porter.



6.10. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.

Porter propone que la organización identifique y optimice sus actividades que generan valor. en salud, este enfoque ha sido adaptado como “cadena de valor en atención primaria”, con énfasis en acceso, diagnóstico, tratamiento y seguimiento del paciente. la clínica puede aplicar este método para mejorar la eficiencia y calidad de su atención.

Identificación de condiciones de la demanda. El Diamante también permite identificar la demanda: calidad del servicio, experiencia del paciente e innovación clínica, elementos clave para construir ventajas competitivas. El enfoque de atención basada en valor, desarrollado por Porter, enfatiza la necesidad de mejorar resultados clínicos mientras se controlan los costos.

Optimización de procesos operativos. Mediante la identificación y mejora de procesos clave como gestión de citas, atención al paciente y administración de recursos la herramienta contribuye a elevar la eficiencia y la percepción de calidad.

desarrollo de estrategias competitivas. Finalmente, el Diamante orienta el desarrollo de estrategias como expansión de servicios, innovación tecnológica, mejora de la experiencia del paciente y fortalecimiento de alianzas estratégicas.

6.11. APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA CLÍNICA,

Actividades primarias

- Atención médica.
- Gestión de citas.
- Gestión de recursos.
- Atención al paciente.

Actividades de apoyo

- Gestión de personal.
- Gestión financiera.
- Gestión tecnológica.

Ventajas competitivas

- Calidad en la atención.
- Experiencia diferencial del paciente.
- Innovación en tratamientos y tecnología.

- Ubicación estratégica local.

Estrategias recomendadas

- Ampliación de especialidades (por ejemplo, cirugías estéticas y de parto).
- Incorporación de telemedicina y tecnologías de punta.
- Atención personalizada y centrada en el paciente.
- Alianzas estratégicas con otros proveedores del Cauca.

La implementación del Modelo Diamond de Porter representa una oportunidad trascendental para la Clínica Habana Medical IPS. Al analizar detalladamente las actividades primarias como la atención médica, la gestión de citas, los recursos y la experiencia del paciente la clínica puede enfocarse en optimizar aquellas áreas que generan valor real para su comunidad. El énfasis en estas actividades fortalece su ventaja operativa y mejora percepciones clave de eficiencia y satisfacción.

A nivel operativo, el modelo Diamond facilita la identificación de procesos críticos para mejorar la eficiencia, como la gestión de citas o la atención personalizada, aspectos que generan impacto directo en la experiencia del usuario. Este enfoque alimenta la construcción de estrategias específicas como la expansión de servicios estéticos, la adopción de telemedicina, la atención centrada en el paciente y el desarrollo de alianzas estratégicas locales, todo alineado con las ventajas competitivas identificadas.

En última instancia, la aplicación del Modelo Diamond permite a la Clínica Habana Medical no sólo estructurar su operación con claridad, sino también diseñar un plan estratégico congruente con su misión y visión. Esto fortalece su posición competitiva en Santander de Quilichao, facilita su crecimiento sostenible y asegura que los beneficios se traduzcan en valor real para sus pacientes, consolidando un modelo operativo restaurativo, basado en resultados clínicos y satisfacción del usuario.

6.12. PROCESO DE ANÁLISIS DE SECTORES COMPETITIVOS

6.12.1. Proceso de análisis de sectores competitivos

Este proceso busca comprender la dinámica del sector salud en el que opera la Clínica Habana Medical IPS, identificando oportunidades y amenazas externas. Con ello se fundamenta la asignación eficiente de recursos, la definición de mercados estratégicos y la selección de servicios prioritarios.

6.12.2. Identificación del sector.

Siguiendo la clasificación económica, el sector salud corresponde al terciario, que incluye servicios de atención médica, hospitalaria y diagnóstica. La Clínica Habana Medical IPS participa activamente en esta actividad de servicios, perfilándose como un agente clave en el mercado sanitario de Santander de Quilichao.

6.12.3. Entorno competitivo general.

Se realiza un análisis PESTEL para comprender el contexto que rodea a la clínica:

Político-legal: continúan las discusiones sobre la reforma de salud en Colombia, que incluye la posible eliminación de las EPS y cambios en el modelo de financiamiento del SGSSS.

Económico: se observa un incremento sostenido del gasto en salud privada y de bolsillo, con un alza del 5,1% en el gasto de consumo en salud en 2024. Además, el mercado de planes voluntarios crece continuamente.

Social-demográfico: la población en zonas rurales como Santander de Quilichao presenta mayor envejecimiento y una creciente demanda de servicios especializados.

Tecnológico: la telemedicina es una tendencia al alza y puede fortalecer el acceso a servicios especializados.

Este diagnóstico guía la adaptación del portafolio de servicios, las tarifas y los mecanismos operativos para responder al entorno dinámico.

6.12.4. Reconocimiento del entorno cercano.

El análisis del microentorno de la clínica abarca:

Competidores directos: IPS Cenemed, Comfacauca y Vivir, ya consolidados en la región.

Sustitutos: IPS en ciudades cercanas y servicios de telemedicina.

Potenciales entrantes: nuevas clínicas o ampliaciones de EPS.

Clientes y proveedores: alianzas con EPS, laboratorios y proveedores de tecnología médica.

Este entorno inmediato influye en la capacidad de la clínica para diferenciar su oferta, fidelizar clientes y asegurar proveedores confiables.

6.12.4.1. Benchmarking

El benchmarking implica comparar la Clínica Habana Medical IPS con otras instituciones de salud líderes para identificar prácticas exitosas en precios, calidad, tecnología y organización. Esta comparación permitirá implementar mejoras estratégicas, como sistemas electrónicos de citas o protocolos clínicos optimizados.

6.12.5. Formulación de la estrategia

Pasos:

Identificación de factores internos clave.

Asignación de peso sumando 1.0.

Calificación: 1–4 según debilidad o fortaleza.

Multiplicación y suma para obtener el puntaje global.

El resultado indicará las áreas internas fuertes y las que requieren fortalecimiento, orientando decisiones de inversión y mejora.

6.12.5.1. Matriz FODA

La matriz FODA, basada en las matrices MEFE y MEFI, permite cruzar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para definir cuatro tipos de estrategia:

FO: aprovechar fortalezas para capturar oportunidades.

DO: utilizar oportunidades para superar debilidades.

FA: defender fortalezas frente a amenazas.

DA: minimizar debilidades y protegerse de amenazas.

Los pasos para construirla incluyen listar los cuatro factores, luego cruzarlos para diseñar estrategias específicas y pertinentes.

En este sentido La aplicación conjunta de la **MEFE**, la **MEFI** y la **Matriz FODA** proporciona una base analítica sólida para que la Clínica Habana Medical IPS entienda de manera integral su posición en el entorno competitivo y su capacidad interna para responder a desafíos y oportunidades. Estas herramientas permiten transformar datos e intuiciones en insumos estratégicos, fundamentales para desarrollar un plan coherente y contextualizado.

La MEFE, a través de la valoración de factores como la reforma de salud, la demanda rural y el avance tecnológico, mide la capacidad de la clínica para responder externamente, priorizando las áreas donde puede consolidarse o necesita reforzarse.

La MEFI, al analizar elementos internos como infraestructura, talento humano, sistemas de gestión y tecnología, ayuda a calibrar la fortaleza operativa de la clínica y señala las áreas más urgentes para invertir y mejorar.

La matriz FODA conecta los resultados de ambas matrices, permitiendo diseñar estrategias precisas: aprovechar fortalezas para explotar oportunidades (FO), usar oportunidades para mitigar debilidades (DO), defender las fortalezas frente a amenazas (FA) y limitar debilidades ante riesgos del entorno (DA).

Al integrar estas herramientas, la clínica transforma el diagnóstico en acciones estratégicas fundadas: optimización operativa, expansión de servicios, adopción tecnológica, alianzas EPS y mejoras con enfoque en el paciente. De esta forma, no solo atiende sus necesidades

inmediatas, sino que también construye una ruta coherente hacia la sostenibilidad y el crecimiento.

Desde una perspectiva práctica, este enfoque analítico fortalece la capacidad de la Clínica Habana Medical IPS para:

Tomar decisiones informadas basadas en datos cuantitativos y cualitativos.

Alinear sus recursos internos con las demandas del entorno.

Diseñar estrategias claras: crecimiento de servicios, mejora operativa, diferenciación por calidad.

Medir su evolución a través de indicadores de impacto asociados a los factores evaluados.

En resumen, el uso sistemático de MEFE, MEFI y FODA dota a la Clínica de una guía estratégica precisa, adaptable y enfocada en maximizar su impacto operativo y clínico en Santander de Quilichao, consolidando su posición como referente en atención médica de calidad.

6.12.6. Análisis del Sector Salud según las Cinco Fuerzas de Porter

Para fortalecer su posición en Santander de Quilichao, la Clínica Habana Medical IPS debe comprender en profundidad el ecosistema competitivo en el que opera. El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter ofrece una herramienta estratégica clave, que analiza las siguientes dimensiones:

- Rivalidad entre competidores existentes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores (EPS)
- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

La aplicación rigurosa de este modelo permite identificar las principales presiones del mercado y ajustar la estrategia institucional en función de ellas.

6.12.7. Contexto local del sector salud

En Santander de Quilichao, operan múltiples prestadores de salud, incluyendo:

- Hospital Francisco de Paula Santander (ESE, nivel II).
- Quilisalud E.S.E. (salud pública y urgencias).
- Varios IPS privadas como Comfacauca, Centro Médico Centenario, Ensalud IPS Santander, Horizonte Social La Esperanza, Centro Médico Centenario y otros laboratorios clínicos como S&C Laboratorios.

Este escenario mixto presenta alta complejidad competitiva, con múltiples actores dispuestos en el espectro entre lo público y lo privado, ofreciendo servicios desde atención primaria hasta servicios especializados.

6.12.7.1. Objetivos del análisis

Evaluar la intensidad competitiva del sector y las áreas donde la clínica tiene ventajas o necesidad de mejorar.

Identificar riesgos emergentes como EPS agresivas, proveedores con alto poder o nuevos entrantes bien financiados.

Diseñar estrategias para la Clínica que fortalezcan su posición en precio, calidad, tecnología y alianzas EPS.

A continuación, se presenta el análisis detallado de las Cinco Fuerzas, adaptado al contexto regional, destacando las cifras locales, dinámicas del mercado y anticipando las principales estrategias que la Clínica puede implementar para mantenerse competitiva y sostenible.

Rivalidad entre competidores

En Santander de Quilichao operan múltiples IPS, entre las más destacadas están:

1. Hospital Francisco de Paula Santander (público, nivel II).
2. CENEMED Quilichao (privada, segundo y tercer nivel).
3. IPS como Centro Médico Centenario, Fundación IPS Viva SAS y Comfacauca.

La competencia es intensa: se utilizan estrategias de precios, tecnología, horarios extendidos y convenios EPS. La Clínica Habana Medical IPS destaca por su tecnología avanzada e instalaciones, pero debe impulsar mejoras en atención para mantener ventajas competitivas.

Amenaza de productos sustitutos

Aunque existen múltiples IPS, el acceso a servicios especializados es limitado. La Clínica Habana Medical ofrece precios más bajos que algunos competidores, lo que fomenta fidelidad, aunque reduce margen de ganancia.

Dado que no hay muchas alternativas de alta complejidad, la amenaza de sustitutos es moderada, pero es necesaria vigilancia ante estrategias agresivas de competidores para captar pacientes especialistas.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores (insumos médicos, laboratorios, equipos) están concentrados en ciudades como Cali, lo que les confiere poder de negociación alto por precios, plazos y calidad.

Para mitigar este riesgo, la clínica debe:

- Diversificar proveedores.
- Mantener compras en volumen para obtener descuentos.
- Desarrollar relaciones estratégicas o alianzas con proveedores clave.

Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada (regulación, inversión, economías de escala, alianzas EPS) son significativas, lo que modera las amenazas locales. Sin embargo, la llegada futura de clínicas urbanas fortalecidas o asociaciones EPS puede intensificar la competencia.

La Clínica debe fortalecer:

- Marca propia.
- Convenios EPS.
- Tecnología y diferenciación en calidad e innovación para evitar la saturación del mercado local.

Poder de negociación de los consumidores

- Los consumidores directos son las EPS, que:
- Poseen alto poder en negociación de precios y condiciones.
- Pueden integrarse verticalmente hacia atrás (crear sus propias IPS).
- Para contrarrestar esto, la Clínica debe:
- Diversificar contratos con varias EPS.
- Demostrar eficiencia y calidad.
- Construir acuerdos de pago y servicio definidos.
- Desarrollar atención directa al paciente (preparados), reduciendo dependencia de EPS.
- El análisis revela un ambiente altamente competitivo y regulado, donde factores como la concentración de proveedores y el poder de las EPS condicionan la operatividad. Para fortalecer su posición, la Clínica Habana Medical IPS deberá:

- Consolidar su propuesta diferencial en tecnología y calidad.
- Fortalecer relaciones con proveedores y EPS diversificadas.
- Explorar acceso directo al cliente final (prepagos, medicina ocupacional).
- Mantener liderazgo en experiencia del usuario con atención oportuna, personalizada y seguridad.

Estas acciones contribuyen a un posicionamiento sostenible y competitivo en el sector salud local, alineado con su misión institucional.

6.12.8. Análisis Competitivo.

El análisis competitivo permite comprender el comportamiento de los competidores en el sector salud de Santander de Quilichao, evaluar su capacidad operativa y prever la llegada de nuevos actores. Esto permite diseñar estrategias para responder con eficacia a retos y oportunidades del mercado.

- Ubicación, infraestructura y propuesta de valor de la Clínica Habana Medical IPS
- Ubicación estratégica: calle 2 Sur # 9ª-24, barrio El Canalón, Santander de Quilichao.
- Infraestructura y equipamiento: tecnología de punta, instalaciones modernas, servicios humanizados con enfoque en seguridad e impacto ambiental sostenible.
- Modelo de membresías: ofrece beneficios, descuentos y fidelización para atraer y retener pacientes.
- Portafolio de servicios: consultas externas (dermatología, urología, ginecología, medicina general), odontología, salud oral, ecografías, laboratorio clínico, y procedimientos especializados en dermatología y ginecología.

Identidad institucional

Visión: Ser la IPS líder en atención integral, segura y humanizada, reconocida nacional e internacionalmente por calidad y excelencia profesional.

Misión: Brindar atención integral con talento competente, en ambientes seguros y respetuosos, orientados al bienestar continuo del Cauca.

6.12.9. Convenios y alianzas.

Actualmente colabora con: Ensalud Palmira IPS, Grupo Protegemos, Axa Colpatria (medicina prepagada), Emquilichao (salud ocupacional).

Apoyo municipal en pandemia: convenio con el Hospital Francisco de Paula Santander para alquiler de consultorios.

Competencia local incluye IPS como: CENEMED Quilichao, Comfacauca, Clínica Viva SAS, Medical ser, Soy Tu Salud, Centro Médico Centenario.

6.12.9.1. Competencia local

Comfacauca IPS Quilichao: respaldo de Comfacauca, cobertura en servicios generales y especializados (vacunación, fonoaudiología, nutrición, psicología, medicina laboral).

CENEMED Quilichao: centro de segundo y tercer nivel (pediatría, dermatología, ecografía).

Otras IPS: Viva SAS. Medical ser, Soy Tu Salud, Horizonte Social La Esperanza, Centro Médico Centenario, S&C Laboratorios ofrecen desde atención general hasta laboratorios especializados.

Análisis competitivo.

Diferenciación mediante tecnológico y humanizado. La clínica destaca con tecnología

moderna y atención personalizada, lo cual refuerza su propuesta de valor frente a competidores institucionales o públicos.

Competencia por convenios y membresías. Comfacaucua cuenta con respaldo institucional y acceso a afiliados EPS, con economía de escala en servicios como vacunación y medicina ocupacional un reto competitivo importante.

Diversidad de servicios y especialidad. Cenemed ofrece servicios de segundo y tercer nivel, generando competencia directa en segmentos especializados.

Dispersión de IPS menores. Clínicas como Viva SAS, Soy Tu Salud o laboratorios locales representan competencia en nichos específicos, aunque sin la amplitud del portafolio completo.

Dependencia de cobertura EPS. Las alianzas con EPS y cajas compensadoras –como Ensalud, Axa, Emquilichao– son elementos clave para mantener flujo de pacientes y garantizar sostenibilidad

En resumen, la Clínica Habana Medical IPS cuenta con fortalezas significativas que la ubican en una posición competitiva favorable. Sin embargo, debe seguir evolucionando su propuesta de valor, fortalecer alianzas estratégicas y asumir una posición proactiva frente a las presiones del sector. Esto garantizará su sostenibilidad y crecimiento dentro de un mercado exigente y en constante transformación.

6.12.10. Portafolio de servicios

Portafolio de servicios – IPS CENEMED Quilichao

Ubicación y capacidades técnicas. La IPS CENEMED está ubicada en la Cra. 9 # 1 Sur-21 (Barrio El Canalón), y cuenta con tecnología de punta y un equipo humano altamente calificado, lo que le permite ofrecer servicios médicos especializados de alta.

consulta especializada. CENEMED ofrece un amplio rango de especialidades médicas, incluyendo cardiología, medicina interna, nefrología, endocrinología, pediatría, ginecología, traumatología/ortopedia, fisioterapia, neurología, psiquiatría, oftalmología, gastroenterología,

reumatología, urología, dermatología, psicología y nutrición y Diagnóstico por imágenes y laboratorio.

Imagenología avanzada: ecografías 3D/4D, rayos X digitales, densitometría ósea e imágenes de densitometría pediátrica cenemed.com.

Laboratorio clínico: toma de muestras (sangre, orina, biopsias) con tiempos de respuesta eficientes.

Servicios

Odontológicos, ofrecen atención en odontología general y especializada, incluyendo ortodoncia, ortopedia maxilar pediátrica, diseño de sonrisa, prótesis y blanqueamiento dental.

Convenios en salud

CENEMED cuenta con alianzas con entidades como Clínica Viva, Grupo Protegemos, y FAMI, además de ofrecer tarjetas de beneficios (20 % en servicios diagnósticos, terapias, laboratorio, consultas) mediante Coprocenva (2025). Convenios y descuentos – CENEMED. Recuperado de fuentes oficiales.

Esta descripción aporta una visión clara y estructurada del alcance de servicios que ofrece CENEMED, útil para compararlo estratégicamente con la Clínica Habana Medical IPS en el análisis competitivo.

Portafolio de Servicios – IPS Comfacauca (Santander de Quilichao)

Ubicación

La IPS Comfacauca está ubicada en la Cra.9 #5-53, barrio Santa Anita, Santander de Quilichao, Cauca.

Servicios ambulatorios.

Consultas de medicina general y especializada, incluyendo medicina familiar, interna, ginecobstetricia, odontología, fisiatría, fonoaudiología, nutrición, psicología, medicina del trabajo y ocupacional.

Enfermería: atención programada y prioritaria, vacunación y controles preventivos (hipertensión, diabetes, salud sexual, EPOC, tamización de cáncer de cuello uterino y de seno)

Terapias de apoyo: física, ocupacional, respiratoria, fonoaudiología, optometría y psicología

Diagnóstico y laboratorio

Imagenología: radiografías, ecografías, interpretación de radiografías odontológicas, además de servicios de laboratorio clínico de primer, segundo y tercer nivel sin cita previa

Bloque obstétrico

Instalaciones para trabajo de parto, sala de partos y recuperación postparto con cuatro camas disponibles.

Prevención y tamización

Detección temprana de enfermedades no transmisibles como hipertensión, diabetes, cáncer de seno y cuello uterino, alteraciones del crecimiento infantil y planificación familiar.

Convenios institucionales

Comfacauca mantiene alianzas de atención con entidades como SOS, Mapfre, ARL Positiva, SENA y Unicomfacauca, lo que fortalece su cobertura y acceso a servicios de salud para afiliados

Este perfil consolida una visión clara y organizada de la oferta de servicios de Comfacauca en Quilichao, facilitando una comparación objetiva con el portafolio de la Clínica Habana Medical IPS.

Portafolio de Servicios – IPS Clínica Viva SAS

Ubicación y naturaleza del servicio. La IPS Clínica Viva SAS está localizada en la Calle 2 Sur No. 9A-09, barrio El Canalón, Santander de Quilichao, Cauca. Registrada como Sociedad

por Acciones Simplificada desde enero de 2016, se enfoca en actividades de práctica médica sin internación y ofrece servicios de apoyo terapéutico y venta de productos farmacéuticos.

Servicios ofrecidos

Consultas médicas y odontológicas ambulatorias, sin hospitalización, dirigidas a diagnósticos, seguimiento y tratamientos generales.

Atención integral que incluye prevención, programas de promoción, diagnóstico y tratamiento de patologías comunes.

Programas de salud comunitaria y promoción preventiva, con enfoque en ciclos de vida, autocuidado, detección temprana y protección específica.

Esta descripción muestra que Clínica Viva SAS ofrece servicios médicos y odontológicos sin hospitalización, centrados en la atención ambulatoria básica y la promoción de estilos de vida saludables, lo que la posiciona como un competidor directo para consultas generales y servicios de prevención en el municipio.

6.12.11. Benchmarking competitivo.

El **benchmarking competitivo** es una metodología estratégica que permite comparar objetivamente el desempeño de la **Clínica Habana Medical IPS** con el de sus principales competidores: **CENEMED**, **Comfacauca IPS** y **Clínica Viva SAS**. Esta herramienta ayuda a identificar las mejores prácticas del sector y definir acciones para mejorar continuamente su competitividad en el mercado de Santander de Quilichao, Cauca.

6.12.11.1. Factores clave evaluados

Los criterios seleccionados para este análisis comparativo incluyen:

Precio competitivo.

Oportunidad y continuidad del servicio.

Calidad de atención.

Ubicación estratégica.

Horarios extendidos.

Profesionales capacitados.

Vanguardia tecnológica e infraestructura.

Convenios y alianzas estratégicas.

Una tabla permitirá valorar cada institución en cada dimensión de los factores clave de éxito, generando una calificación objetiva y cuantificable, que mostrará áreas de mejora y fortalezas a consolidar.

Tabla 5. Factores clave de éxito.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO %		I.P.S Cenemed Quilichao		I.P.S Comfacauc a		I.P.S Clínica viva SAS		Clínica Habana Medical I.P.S	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precio competitivo	10%	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Oportunidad en el suministro de productos y/o servicios	10%	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Calidad de servicios	15%	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Ubicación de la clínica	10%	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Horarios de atención	15%	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Personal competente	10%	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Vanguardia tecnológica e infraestructura	15%	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60
Convenios en salud	15%	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60
TOTAL	100%	1,00		3,4		3.4		2.7		3.7

Fuente. Elaboración propia

El análisis comparativo confirma que la **Clínica Habana Medical IPS** lidera en el ranking competitivo con una puntuación total de 3.7, gracias a sus fortalezas en calidad del servicio, tecnología, convenios y atención humanizada. Sin embargo, la evaluación también revela oportunidades claras de mejora:

Oportunidad de servicio: la puntuación de 3 indica áreas por potenciar, especialmente en tiempos de respuesta y continuidad, frente a CENEMED que obtiene 4 en esta categoría.

Competencia con precios: la puntuación máxima en esta categoría refleja una estrategia efectiva de membresías y descuentos, posicionando a la clínica por encima de Comfacauca y Clínica Viva.

Calidad y tecnología: sobresale en infraestructura, equipamiento y calidad asistencial, lo que reafirma la propuesta de valor diferencial de la clínica.

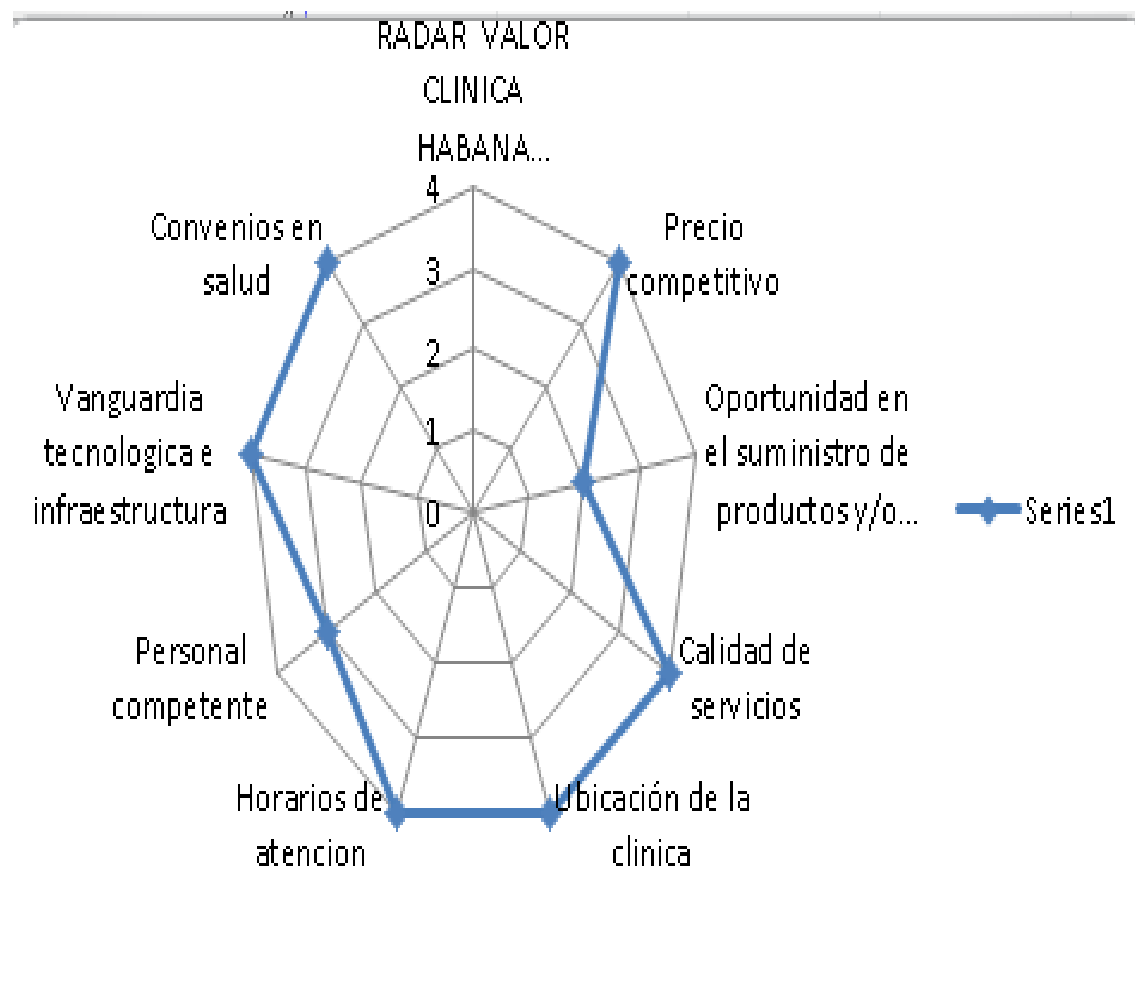
Convenios de salud: la calificación de 4 confirma la solidez de sus alianzas institucionales, igualando a CENEMED y Comfacauca, y superando significativamente a Clínica Viva.

Horarios de atención y ubicación: si bien son competitivos, existe margen para ampliar horarios y ofrecer más accesibilidad frente a competidores como Comfacauca o Clínica Viva.

En conjunto, esta evaluación revela que Habana Medical IPS se posiciona como líder en tecnología, calidad, convenios y fidelización, pero debe optimizar la oportunidad de atención y la cobertura horaria para alcanzar una competitividad total. Las acciones prioritarias sugeridas incluyen ampliar horarios, incrementar capacidad de atención continua, mejorar la gestión de citas y fortalecer la visibilidad de su modelo de membresías.

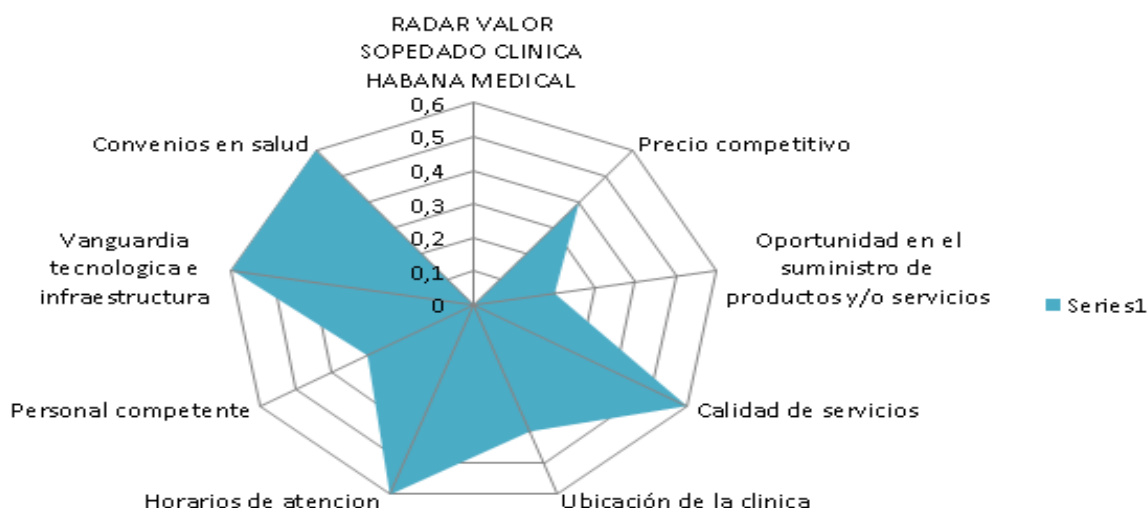
6.12.12. Clínica habana medical IPS.

Grafica 3. Radar valor clínica Habana Medical.



Fuente. Elaboración propia

Grafica 4. Valor sopesado Clínica Habana Medical.



Fuente. Elaboración propia

6.12.12.1. Análisis e interpretación de resultados

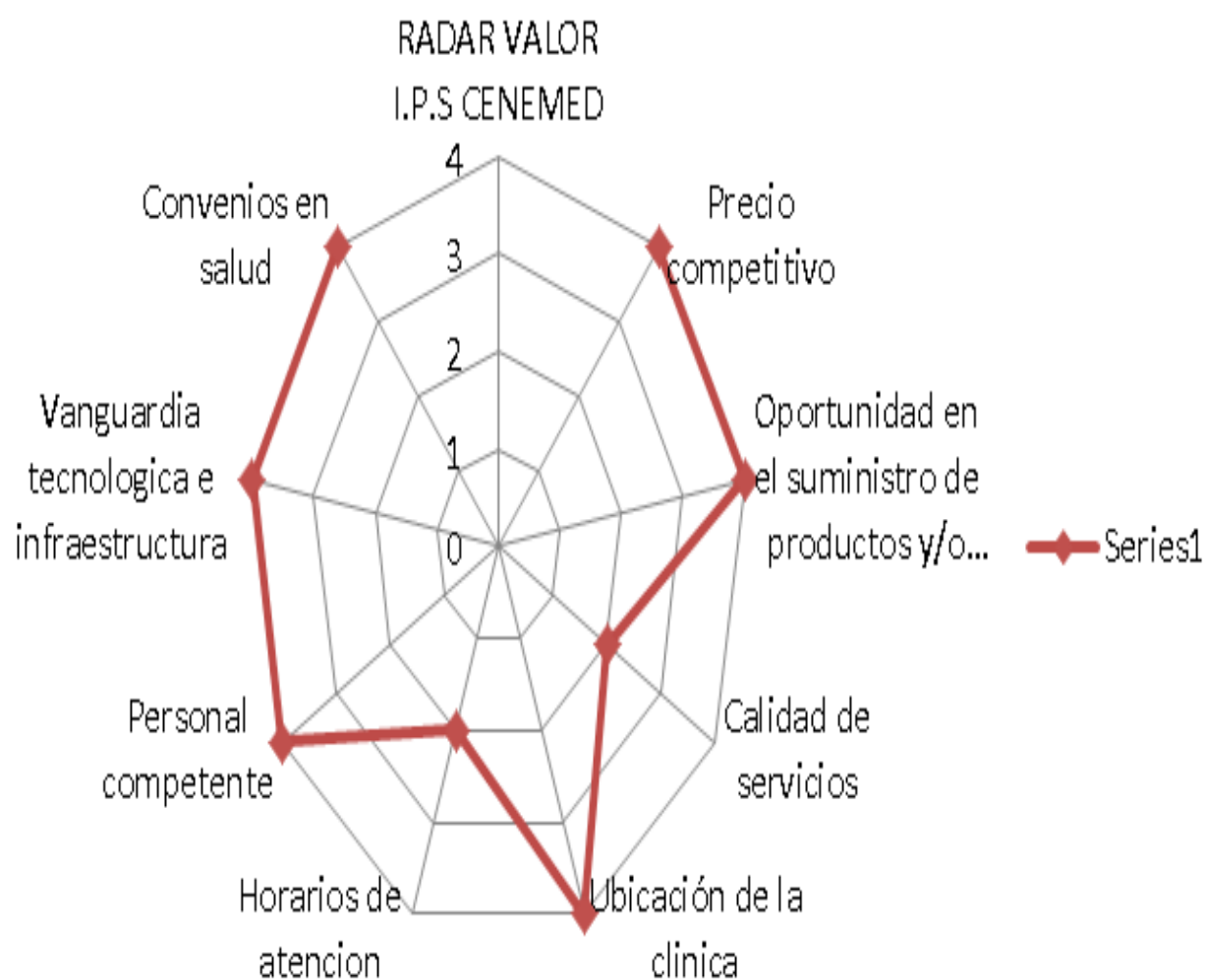
Puntos fuertes: ofrece excelente calidad de servicio, junto con precios competitivos, buena ubicación y horarios accesibles, posicionándose como candidata para liderar en experiencia del paciente.

Oportunidades de mejora: su desempeño en oportunidad en suministro de servicios resulta crítico, lo que evidencia la necesidad de optimizar procesos internos como gestión de citas, abastecimiento y cobertura continua.

6.12.13. IPS Cenemed Quilichao

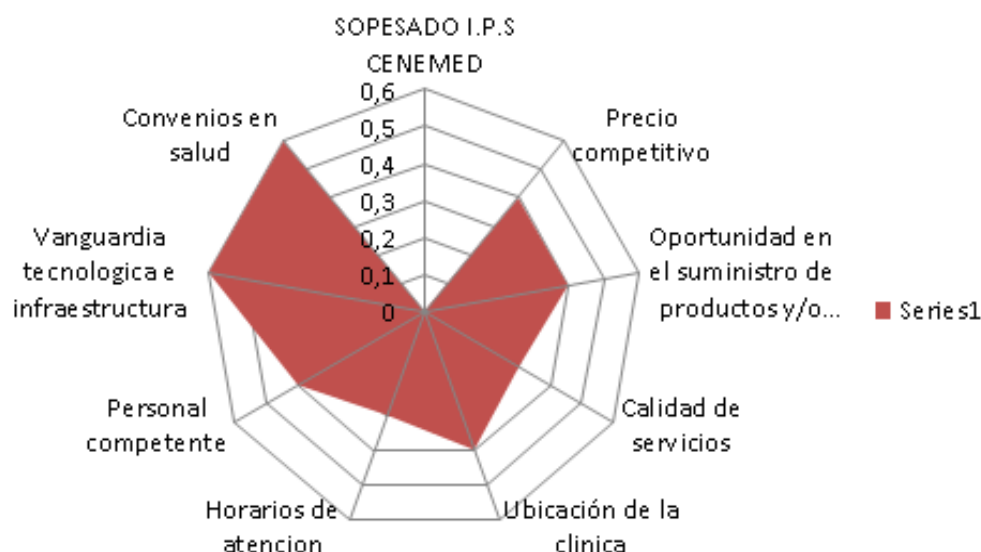
Grafica 5. Radar Valor I.P.S Cenemed Quilichao

}



Fuente. Elaboración propia.

Grafica 6. Radar Valor Sopesado I.P.S Cenemed Quilichao.



Fuente. Elaboración propia

6.12.13.1. Análisis e interpretación de resultados

Fortalezas destacadas: obtiene calificaciones excelentes en convenios de salud, precios competitivos, oportunidad en suministro, y tecnología/infraestructura, lo cual coincide con su oferta de servicios especializados y tecnología de punta.

Oportunidades de mejora: presenta desempeño aceptable en calidad del servicio y horarios, lo que sugiere que, aunque su equipamiento es avanzado, su experiencia de usuario y cobertura horaria puede fortalecerse.

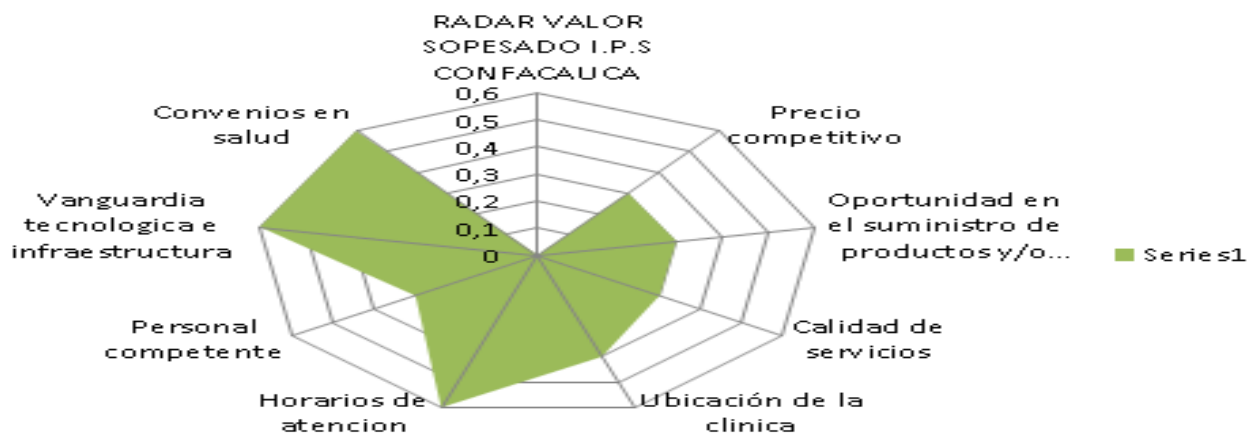
6.12.14. IPS Comfacauc

Grafica 7. Radar Valor I.P.S Comfacauc.



Fuente. Elaboración propia

Grafica 8. Radar Valor Sopesado I.P.S Comfacauc



Fuente. Elaboración propia

6.12.14.1. Análisis e interpretación de resultados.

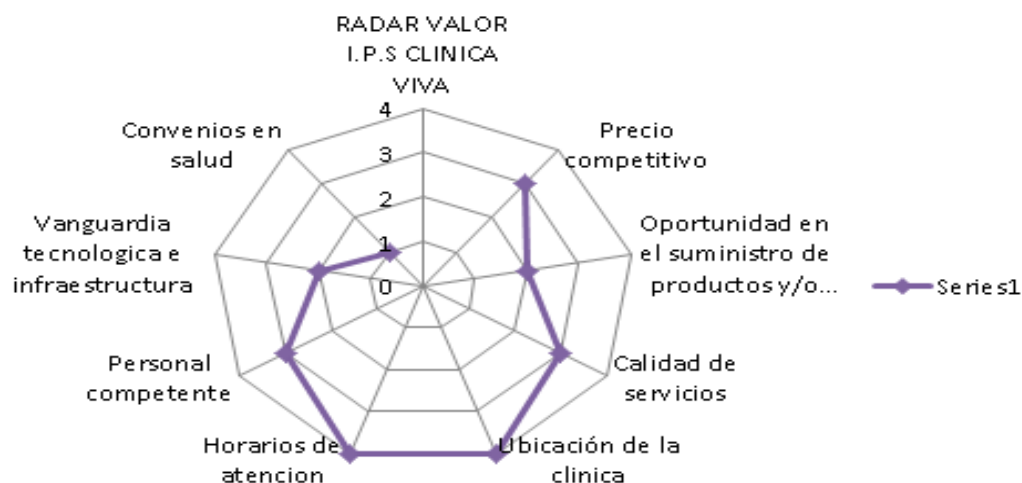
Fortalezas principales: sobresale en convenios, precios competitivos (gracias a subsidios EPS), e infraestructura/tecnología, validado por su establecimiento como IPS respaldada por una caja de compensación popular en el Cauca.

Capacidades intermedias: cuenta con personal competente, pero se ubica en nivel medio para **calidad del servicio**, lo que evidencia potencial de mejorar la atención humanizada.

Área crítica: la **calidad asistencial** se perfila débil en comparación con competidores, lo cual debe atenderse para lograr mayor fidelización.

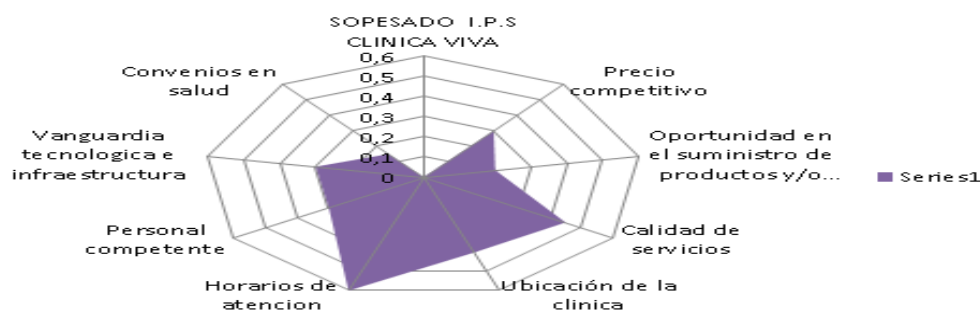
6.12.15. IPS clínica Viva SAS.

Grafica 9. Radar Valor Clínica Viva S.A.S



Fuente. Elaboración propia

Grafica 10. Valor Sopesado I.P.S Clínica Viva S.A.S



Fuente. Elaboración propia

6.12.15.1. Análisis e interpretación de resultados

Fortalezas sectoriales: fortalece su posicionamiento en ubicación estratégica y horarios extendidos, lo que facilita el acceso de los usuarios.

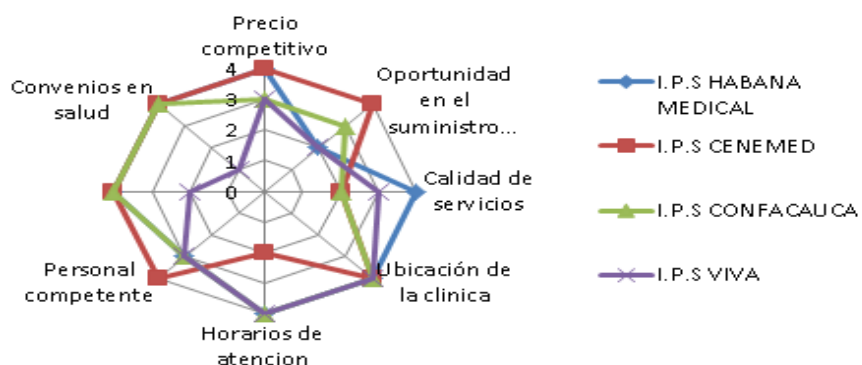
Desempeño moderado: en personal competente, calidad de atención y precios competitivos muestra resultados aceptables, aunque puede mejorar mediante formación continua y atención estandarizada.

Debilidades enfrentadas: presenta rendimiento crítico en tecnología, oportunidad de suministro y convenios, lo cual limita su competitividad ante clínicas con mayor inversión y cobertura contractual.

6.12.16. Gráfica comparativa interpretación de resultados

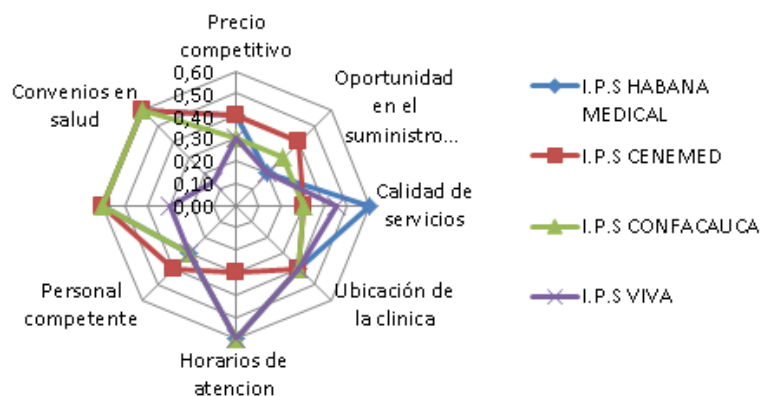
La Clínica Habana Medical IPS presenta un desempeño sobresaliente en cuatro dimensiones clave: calidad del servicio, horarios de atención, ubicación estratégica y precios competitivos. Además, exhibe un rendimiento aceptable en cuanto a personal competente, lo que refuerza la confianza en su recurso humano. No obstante, se identifica un área crítica de mejora en la oportunidad en el suministro de productos y servicios, donde se requiere optimización de procesos internos para garantizar una atención más fluida y eficiente.

Grafica 11. Comparación Radares de valor.



Fuente. Elaboración propia

Grafica 12. De Radares de Valor Sopesado



Fuente. Elaboración propia

6.12.16.1. análisis e interpretación de resultados

El análisis competitivo mediante tablas y gráficos de radar demuestra que la Clínica Habana Medical IPS se posiciona como líder en el entorno de salud de Santander de Quilichao, alcanzando un puntaje ponderado de 3.7. Este excelente resultado se sustenta en aspectos diferenciales como la alta calidad del servicio, precios competitivos, horarios amplios

y una ubicación estratégica, fortalecida además por un equipo de profesionales confiables. No obstante, existe un área crítica por mejorar en la oportunidad en el suministro de productos y servicios, lo que finalmente condiciona la experiencia del usuario y la eficiencia operativa.

En contraste, tanto IPS CENEMED como Comfacauca IPS alcanzaron puntajes de 3.4, avalados por ventajas en convenios, tecnología y capacidad de gestión, aunque presentan debilidades importantes: CENEMED evidencia demoras en atención y déficit en calidad de trato, mientras que Comfacauca requiere elevar significativamente la experiencia asistencial y optimizar su modelo humano.

Por su parte, la Clínica Viva SAS, con un puntaje de 2.7, se percibe claramente rezagada. A pesar de una buena accesibilidad y horarios, sus limitantes en tecnología, formalización contractual y logística impactan negativamente su posicionamiento competitivo.

En conclusión, Clínica Habana Medical IPS dispone de una sólida plataforma para consolidarse como líder en el sector, pero debe priorizar mejoras operativas y logísticas (como gestión de citas e insumos) y fortalecer alianzas estratégicas. Estas acciones, alineadas con su foco en calidad humana, tecnología avanzada y precios accesibles, permitirán construir una ventaja sostenible frente a la competencia local.

VII. ANÁLISIS INTERNO DE CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS

El análisis interno de Clínica Habana Medical IPS es una herramienta fundamental en el desarrollo de esta tesis, ya que permite:

Identificar fortalezas institucionales: recursos humanos, competencias técnicas e infraestructura médica que se alinean con la misión institucional y fortalecen la ventaja competitiva.

Reconocer debilidades internas: limitaciones en personal o ineficiencias operativas que pueden obstaculizar el logro de metas estratégicas, corrigiéndolas oportunamente.

Desarrollar un diagnóstico preciso: sobre el cual formular estrategias que conviertan debilidades en oportunidades de mejora, en un entorno dinámico y competitivo.

Aportar insumos al proceso estratégico: al proporcionar información sobre la estructura organizacional, recursos humanos, tecnología y procesos, facilitando una toma de decisiones más informada y eficiente.

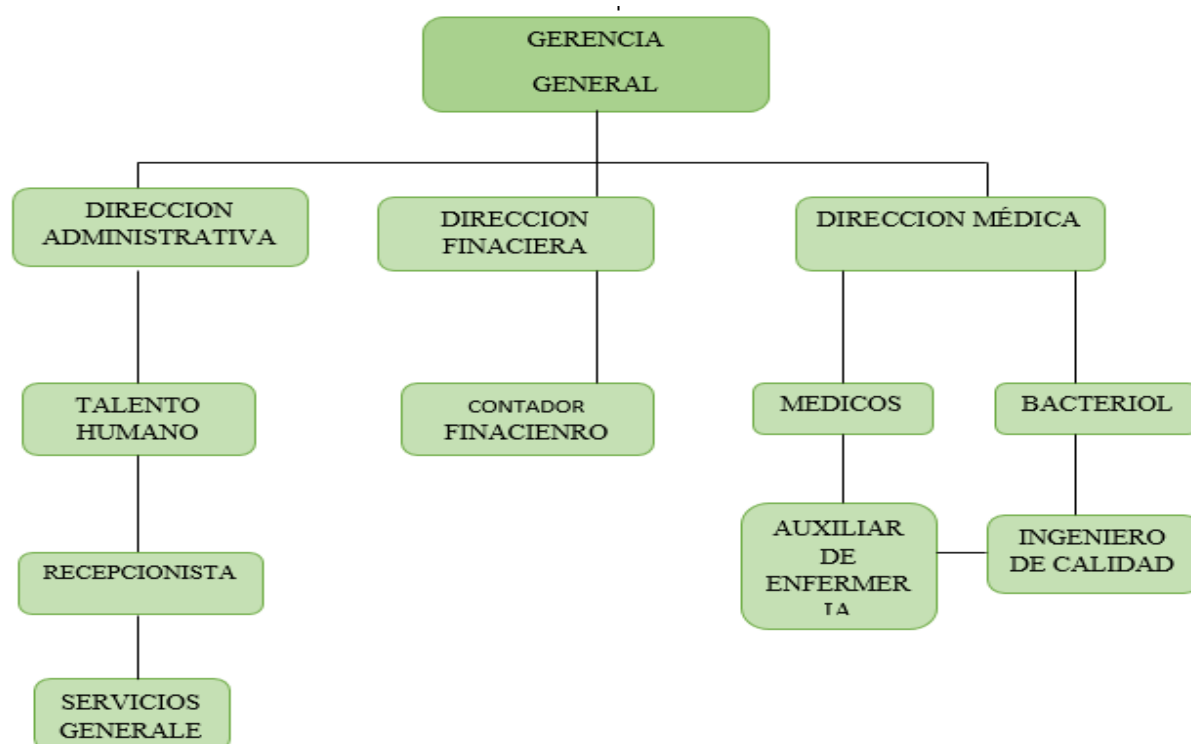
Este análisis interno es esencial porque genera insumos empíricos sólidos, sobre los cuales se base el plan estratégico de la clínica, asegurando que las intervenciones estén fundamentadas y orientadas a mejorar su desempeño institucional, a continuación, se presenta la tabla con los cargos fijos de la clínica Habana Medical IPS.

Tabla 6. Cargos actuales de la clínica.

Cargo Actual	Cantidad	Función Principal
Gerencia	1	Liderazgo estratégico y toma de decisiones.
Contador financiero	1	Gestión económica y control presupuestal.
Coordinación administrativa	1	Coordinación de procesos administrativos.
Dirección médica	1	Supervisión clínica y protocolos emergencias.
Auxiliar de enfermería	1	Apoyo en procedimientos y atención básica.
Ingeniero de calidad	1	Desarrollo de sistemas de mejora continua.
Talento humano	1	Reclutamiento, capacitación y clima laboral.
Bacterióloga	1	Control microbiológico y laboratorio clínico.
Médicos	8	Atención médica a pacientes.
Servicios generales	1	Mantenimiento y limpieza de la infraestructura.

7.1.1. Organigrama de la clínica habana medical IPS

Figura 3. Figura 3. organigramas de la clínica Habana Medical.



7.1.1.1. Propuesta de Refuerzo de Estructura Organizacional

Dado que la escasez de médicos es un desafío clave, el enfoque en reforzar la estructura con roles clínicos adicionales es muy acertado. A continuación, se explican los nuevos cargos propuestos y cómo contribuyen estratégicamente en la Clínica:

Tabla 7. Mapa de roles nuevos

7.2. MAPA RESUMIDO DE ROLES NUEVOS

Cargo	Función principal
Enfermera jefa	Liderazgo clínico y calidad asistencial
Auxiliar de enfermería (x2)	Apoyo directo al paciente y preparación médica
Médico general por turnos	Atención médica continua y cobertura de consultas

Fuente. Elaboración propia

7.2.1.1. Enfoque estratégico

Incorporar estos roles fortalece la capacidad operativa, optimiza la gestión clínica, y contribuye directamente a los objetivos del plan estratégico:

Mejorar la oportunidad de atención.

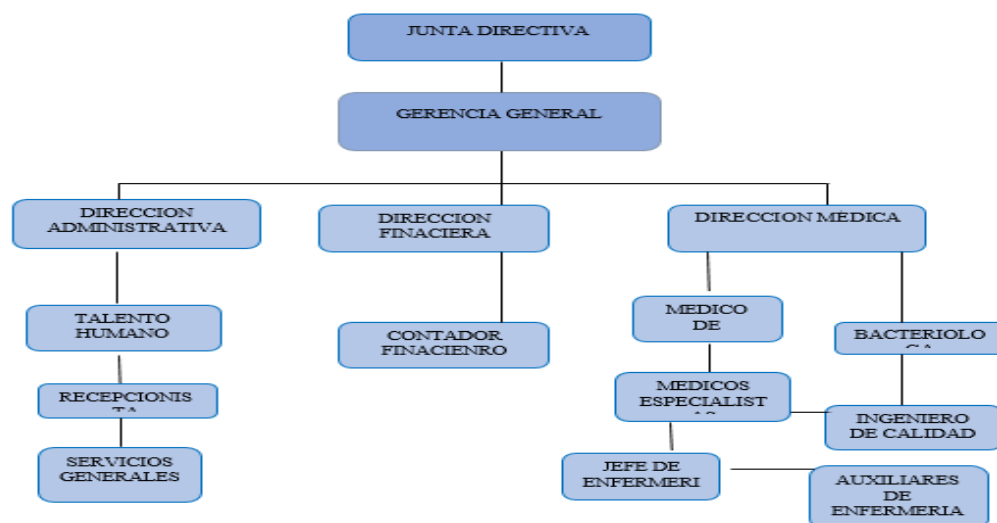
Garantizar cobertura médica continua.

Aumentar la eficiencia en el uso del talento humano.

Con esta estructura, la Clínica Habana Medical IPS no solo responde a su problemática actual, sino que se prepara para consolidarse como referente en atención eficiente y humanizada en Santander de Quilichao.

7.2.1.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CLINICA HABANA MEDICAL

Figura 4. Organigrama propuesto.



Fuente. Elaboración propia

El organigrama propuesto para la Clínica Habana Medical IPS optimiza la atención a los usuarios mediante una gestión interna más organizada y eficiente. Actualmente, en la clínica una sola persona asume múltiples roles, como dirección administrativa, recursos humanos y recepción, lo que sobrecarga funciones y puede afectar la calidad del servicio. Para corregir esto:

Enfermera jefa. Se centraliza la supervisión de la atención, evaluando la salud de los pacientes y definiendo sus necesidades. Esto facilita el desarrollo de programas de cuidado más efectivos y garantiza el mantenimiento adecuado de los registros médicos. Como se ha evidenciado en el sector salud, una enfermera jefa mejora los resultados clínicos y la retención del personal al liderar de forma directa la experiencia del paciente y la cultura organizacional.

Medico general de planta. Su presencia continua permite una atención inmediata de mayor complejidad, reduciendo los tiempos de espera y generando una percepción de servicio más confiable y profesional.

Auxiliares de enfermería (incluida una segunda). Asisten al médico de planta y facilitan tareas rutinarias, como toma de signos vitales y preparación del paciente. Esto mejora la eficiencia en la atención clínica y optimiza la carga de trabajo del equipo médico.

Ventajas de la nueva estructura

Distribución equilibrada de funciones: al delegar responsabilidades clínicas, administrativas y de recepción en roles específicos, se reducen errores y se mejora la coordinación interna.

Mejora de procesos clínicos: la enfermera jefa implementa protocolos de calidad y coordinación entre equipos, lo que se traduce en un flujo de atención más fluido y seguro.

Cobertura médica constante: el médico de planta asegura la atención médica continua, lo que fortalece la confianza de los pacientes y mejora indicadores de tiempo de respuesta.

Eficiencia operativa: los auxiliares permiten liberar tiempo de los profesionales para enfocarse en consultas de mayor complejidad, optimizando tiempos y recursos.

Esta reorganización crea una estructura más clara y funcional, donde cada rol aporta al control de calidad, eficiencia operativa y experiencia del usuario. Con un flujo de atención bien definido y roles especializados, la clínica está mejor posicionado para cumplir su misión estratégica de ofrecer un servicio humanizado, eficiente y competitivo.

7.2.2. Análisis DOFA

La matriz DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental que permite analizar los factores internos y externos que favorecen o afectan a una organización. En el caso de Clínica Habana Medical IPS, esta matriz facilita:

Identificar las ventajas competitivas (fortalezas) y las áreas internas críticas (debilidades), así como las oportunidades del entorno **y** las amenazas externas.

Evaluar sistemáticamente la situación actual de la clínica y adquirir elementos objetivos para el diseño de estrategias futuras.

Integrar los elementos identificados en estrategias esenciales: **FO** (maximizar fortalezas y oportunidades), **DO** (aprovechar oportunidades compensando debilidades), **FA** (utilizar fortalezas para enfrentar amenazas) y **DA** (minimizar debilidades y evitar amenazas).

Servir como base sólida para la toma de decisiones estratégicas, apoyando la planificación de acciones concretas que impulsen la sostenibilidad y eficacia institucional.

Así, esta matriz se convierte en una guía práctica para diseñar un plan estratégico alineado con los desafíos reales de la clínica.

Tabla 8. Matriz DOFA – Clínica Habana Medical IPS

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Interno	F1. Alta calidad en servicios y atención humanizada F2. Amplia base de clientes F3. Reconocimiento local F4. Equipos médicos de alta tecnología F5. Personal comprometido F6. Infraestructura moderna F7. Liderazgo administrativo activo F8. Precios competitivos	D1. Ausencia de esquema de contratación médica D2. Horarios de citas insuficientes D3. Falta de estrategia para especialistas D4. Escasez de especialistas D5. Sin presupuesto para contratación D6. Deficiencia en servicio al cliente D7. Débil negociación con especialistas
Externo	OPORTUNIDADES (O) O1. Posibilidad de convenios salud/EPS O2. Políticas públicas favorables al acceso a salud O3. Formalización laboral creciente O4. Aumento de natalidad y demanda infantil O5. Incremento de demanda general O6. Ubicación estratégica O7. Diversidad étnica de la población	AMENAZAS (A) A1. Sobrecarga por alta demanda A2. Competencia local intensa A3. Informalidad y desempleo A4. Poder adquisitivo limitado A5. Fluctuaciones económicas (devaluación dólar enfocado en insumos)

Fuente. Elaboración propia

Con base a la matriz DOFA se pueden identificar estrategias para el mejoramiento de la Clínica Habana Medical.

7.2.2.1. Interacciones Estratégicas

FO (Fortalezas + Oportunidades)

- F1+O1/O2: consolidar la calidad de atención mediante convenios estratégicos.
- F2+O3/O6: fortalecer responsabilidades comunitarias y atraer más usuarios.

DO (Debilidades + Oportunidades)

- D1/D3 + O1/O5: implementar planes de contratación alineados con convenios y demanda.
- D2/D4 + O4/O6: ampliar cobertura de citas enfocada en población infantil o rural.

FA (Fortalezas + Amenazas)

- F4/F6 + A1: invertir en infraestructura adicional para absorber alta demanda.
- F3/F7 + A2: mejorar la reputación institucional frente a competidores.

DA (Debilidades + Amenazas)

- D1/D5 + A1/A2: crear presupuestos y esquemas de contratación sostenibles.
- D6/D7 + A2/A3: fortalecer habilidades de servicio y negociación para aumentar la fidelización institucional.

En conclusión, el análisis DOFA ofrece una perspectiva clara de los factores internos y externos que afectan a la clínica Habana Medical IPS, sirviendo como herramienta esencial para el diseño de estrategias que impulsen su crecimiento y mejora continua.

VIII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

8.1.1. Etapas de la Dirección Estratégica según Fred R. David

Según Fred R. David, el proceso de dirección estratégica se divide en tres etapas fundamentales: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. Estas etapas proporcionan un marco estructurado para que las organizaciones puedan desarrollar, ejecutar y ajustar sus estrategias de manera efectiva.

8.1.1.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

La formulación de estrategias implica determinar las oportunidades y amenazas del entorno, así como identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Este análisis permite establecer objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias alternativas que guíen a la organización hacia el logro de su misión y visión. Es crucial conocer todos los aspectos que forman la organización para tomar decisiones informadas sobre en qué negocios incursionar, cuáles abandonar y cómo asignar adecuadamente los recursos.

Una formulación estratégica adecuada ayuda a la organización a determinar en qué negocio incursionar, cuál abandonar y cómo asignar adecuadamente los recursos para alcanzar sus objetivos y ser sostenible.

8.1.1.2. Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas que motiven a sus empleados y asigne los recursos necesarios para ejecutar las estrategias formuladas. Esta etapa implica desarrollar una cultura organizacional que apoye la estrategia, lo que requiere el compromiso total de todos los colaboradores. Aunque esta etapa puede ser desafiante, con el compromiso, la disciplina y el sacrificio de empleados y directivos, las estrategias pueden llevarse a cabo con éxito. La implementación efectiva de estrategias es esencial para convertir los planes en acciones concretas que generen resultados positivos para la organización.

8.1.1.3. Evaluación de la Estrategia

La evaluación de la estrategia es crucial para determinar si las estrategias implementadas están funcionando según lo previsto. Los directivos deben estar bien informados sobre la evolución de las estrategias para identificar si están alineadas con los objetivos establecidos o si es necesario realizar ajustes. Esta etapa permite obtener información sobre la efectividad de

las estrategias y realizar cambios necesarios en respuesta a los cambios en el entorno interno y externo. Las organizaciones que son complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer; por lo tanto, la evaluación continua y la adaptación son esenciales para el éxito a largo plazo.

8.1.1.4. Estrategias Intensivas o de Mayor Impacto

Fred R. David destaca que las estrategias intensivas o de mayor impacto son aquellas que requieren un mayor esfuerzo para mejorar el ámbito competitivo de la organización. Estas estrategias suelen implicar inversiones significativas de recursos y un enfoque concentrado en áreas clave que pueden generar ventajas competitivas sostenibles. La implementación de estas estrategias debe ser cuidadosamente planificada y ejecutada para maximizar su efectividad y asegurar que la organización pueda enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

Esta estructura proporciona una visión clara y detallada de las etapas de la dirección estratégica según Fred R. David, adaptadas al contexto de la Clínica Habana Medical IPS.

8.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ESTRUCTURA OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO.

Con base en el análisis DOFA realizado, se han identificado áreas clave para el fortalecimiento de la Clínica Habana Medical IPS. Estas estrategias están alineadas con la misión y visión institucional, buscando optimizar la atención al usuario y consolidar la clínica como un referente en el sector salud.

8.2.1. Visión y misión de la clínica habana medical IPS

Visión:

Consolidarnos como la IPS líder en atención integral, segura, humanizada, reconocida por sus altos estándares de calidad, excelencia en atención y grandes profesionales trabajando en equipo comprometidos con la optimización de los servicios para ser el centro de referencia a nivel nacional e internacional.

Misión:

Contribuir al cuidado de la vida y recuperación de salud mediante un servicio que cumpla con estándares de calidad, dirigidos a brindar una atención integral, humanizada y diferenciada, dentro de un ambiente seguro, respetuoso y confiable, soportado con talentos humanos competentes, profesionales y comprometidos en garantizar el bienestar de sus pacientes. Estamos involucrados en el desarrollo continuo en la prestación de servicio en salud para el Cauca y sus áreas de influencia.

Principios:

Servicio Humanizado: Sensibilidad para entender y responder a las necesidades de los usuarios con calidez, amabilidad, consideración y empatía.

Seguridad: Garantía de integridad de las personas, bienes y recursos.

Trabajo en Equipo: Aporte coordinado de todos para lograr un propósito en común.

Integridad: Actuar comprometidos personalmente con la honestidad, la franqueza y la justicia.

Medio Ambiente: Trabajar de manera sostenible para ayudar a la conservación y protección de los recursos naturales.

8.2.2. Objetivos estratégicos.

Clientes: Incrementar la capacidad de atención a usuarios en un 30% para el periodo 2023-2024 en comparación con periodos anteriores.

Financieros: Incrementar el margen de utilidad y/o rentabilidad en un 30% para el periodo 2023-2024, con respecto a años anteriores.

Procesos Internos: Actualizar, formalizar y estandarizar al 100% los procesos de contratación de especialistas.

Aprendizajes y Crecimiento: Reducir la rotación de personal en un 40% y aumentar la capacidad de contratación en un 30%, implementando un proceso de contratación con mayor control y buen manejo.

8.2.3. Estrategias propuestas.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):

FO1: Aprovechar la calidad en los servicios de salud (F1) y la amplia base de clientes (F2) para establecer convenios con EPS y aumentar la cobertura de atención (O1).

FO2: Utilizar equipos médicos de alta tecnología (F4) y precios competitivos (F8) para diseñar programas de prevención y promoción de la salud, atrayendo a nuevos pacientes (O5).

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):

DO1: Implementar un sistema de gestión de citas en línea para mejorar la cobertura en los horarios de atención (D2) y aprovechar la ubicación geográfica estratégica (O6).

DO2: Desarrollar un plan de contratación de especialistas por áreas específicas (D3, D4) para fortalecer la oferta de servicios médicos (O4).

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):

FA1: Ampliar la capacidad operativa de la clínica (F6) para hacer frente a la sobrecarga de la demanda de servicios (A1) mediante la contratación de personal adicional y la optimización de procesos.

FA2: Fortalecer el liderazgo administrativo (F7) para mejorar la negociación con especialistas (D7) y enfrentar la competencia en el sector salud (A2).

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):

DA1: Establecer un esquema de contratación de médicos y especialistas (D1, D3) para reducir la escasez de personal (D4) y enfrentar la competencia en el sector salud (A2).

DA2: Implementar un sistema de atención al cliente eficiente (D6) para mejorar la satisfacción del paciente y competir con otras instituciones de salud (A2).

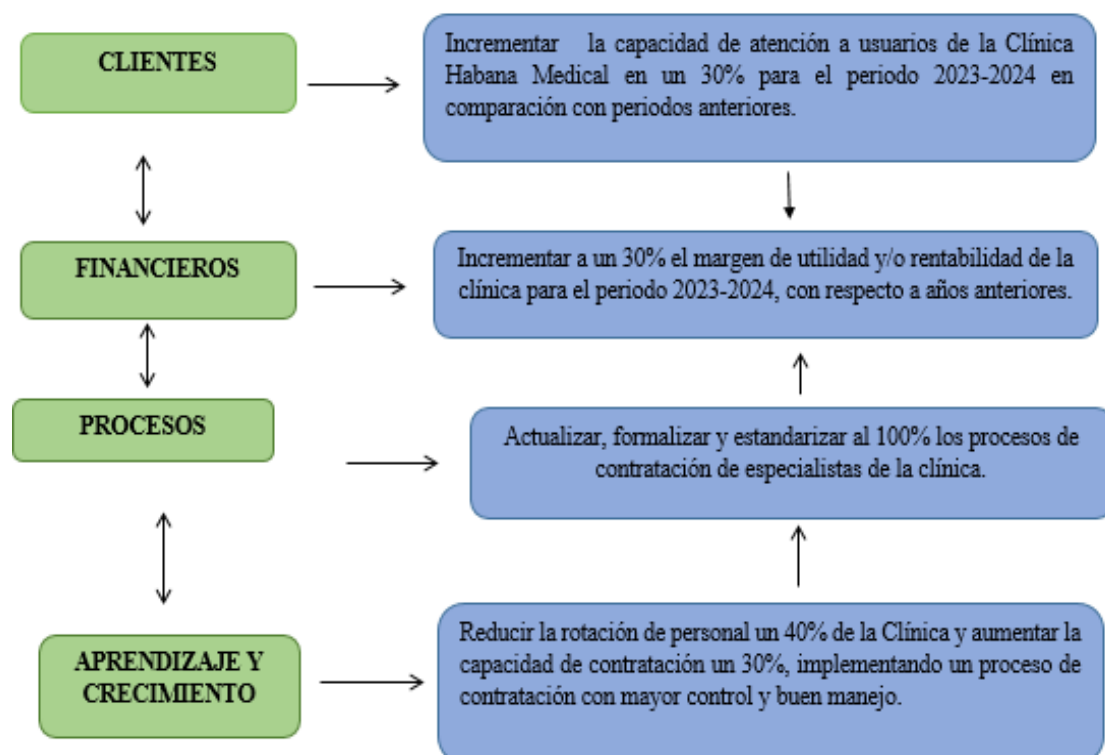
8.2.4. Implementación y seguimiento.

Para garantizar el éxito de las estrategias propuestas, se recomienda:

Capacitación continua del personal: Proporcionar formación constante al personal médico y administrativo para mantener altos estándares de calidad en la atención. **Digitalización de procesos:** Implementar sistemas de gestión de citas en línea, historias clínicas digitales y plataformas de comunicación para agilizar la atención al paciente.

Evaluación periódica: Realizar evaluaciones regulares del desempeño institucional para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

Figura 5. Mapa estrategia de la clínica Habana Medical I.P.S



Fuente. Elaboración propia

Estas acciones permitirán a la Clínica Habana Medical IPS mejorar su estructura operativa y funcional, optimizando la atención al usuario y consolidándose como una institución de referencia en el sector salud.

8.3. CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO

8.3.1. 3. Capacitación y Desarrollo del Talento Humano.

Objetivo: Desarrollar programas de formación continua para el personal, fomentando un ambiente de trabajo en equipo y compromiso con la calidad.

Acciones:

Identificación de necesidades formativas: Realizar encuestas y entrevistas para determinar áreas de capacitación.

Diseño de programas de formación: Elaborar cursos y talleres adaptados a las necesidades identificadas.

Implementación de programas de formación: Ejecutar las capacitaciones programadas.

Responsables: Departamento de Recursos Humanos y Coordinadores de Área.

Plazo: 6 meses.

Recursos necesarios: Materiales de capacitación, instructores, plataformas de formación.

8.4. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS EN LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS.

Para garantizar la efectividad de las estrategias propuestas en la sección anterior, es esencial desarrollar un plan de acción detallado que contemple las actividades específicas, los responsables, los plazos y los recursos necesarios. Este plan debe estar alineado con la misión y visión institucional, así como con los principios fundamentales de la organización.

El plan de acción se estructura en torno a las siguientes áreas clave:

- 1.** Fortalecimiento de la estructura organizativa
- 2.** Mejora de los procesos internos
- 3.** Capacitación y desarrollo del talento humano

4. Implementación de tecnologías de la información
5. Monitoreo y evaluación del desempeño

8.4.1. 1. Fortalecimiento de la Estructura Organizativa

Objetivo: Rediseñar el organigrama para una distribución eficiente de roles y responsabilidades, asegurando una atención al usuario más eficiente y organizada.

Acciones:

Revisión del organigrama actual: Analizar la estructura existente para identificar áreas de mejora.

Diseño de nuevo organigrama: Elaborar una propuesta que optimice la distribución de funciones.

Socialización del nuevo organigrama: Presentar la nueva estructura a todo el personal para su comprensión y aceptación.

Responsables: Dirección Administrativa y Recursos Humanos.

Plazo: 3 meses.

Recursos necesarios: Herramientas de diseño organizacional, sesiones de capacitación.

8.4.2. 2. Mejora de los Procesos Internos.

Objetivo: Estandarizar y optimizar los procesos de contratación de especialistas y gestión de citas para mejorar la eficiencia operativa.

Acciones:

Análisis de procesos actuales: Identificar ineficiencias y áreas de mejora.

Diseño de nuevos procedimientos: Elaborar protocolos estandarizados para la contratación y gestión de citas.

Capacitación del personal: Entrenar al equipo en los nuevos procedimientos establecidos.

Responsables: Dirección Médica y Coordinación de Citas.

Plazo: 4 meses.

Recursos necesarios: Documentación de procesos, plataformas de gestión, recursos para capacitación.

8.4.3. 4. Implementación de Tecnologías de la Información.

Objetivo: Adoptar herramientas digitales para la gestión de historias clínicas, agendamiento de citas y comunicación con los pacientes, mejorando la eficiencia y seguridad en la atención.

Acciones:

Evaluación de necesidades tecnológicas: Determinar las herramientas digitales necesarias.

Selección de proveedores tecnológicos: Investigar y seleccionar las mejores opciones disponibles.

Implementación de soluciones tecnológicas: Integrar las herramientas seleccionadas en los procesos operativos.

Responsables: Departamento de Tecnología de la Información y Dirección Administrativa.

Plazo: 5 meses.

Recursos necesarios: Presupuesto para adquisición de tecnología, personal capacitado, infraestructura tecnológica.

Tabla 9. Plan de acción: Clínica habana medical IPS.

Estrategia	Meta	Indicador	Responsable
Fortalecimiento de la estructura organizativa	Rediseñar el organigrama para una distribución eficiente de roles y responsabilidades.	Porcentaje de implementación del nuevo organigrama.	Dirección Administrativa y Recursos Humanos
Mejora de los procesos internos	Estandarizar y optimizar los procesos de contratación de especialistas y gestión de citas.	Porcentaje de procesos estandarizados y optimizados.	Dirección Médica y Coordinación de Citas
Capacitación y desarrollo del talento humano	Desarrollar programas de formación continua para el personal.	Número de programas de formación implementados y porcentaje de personal capacitado.	Departamento de Recursos Humanos y Coordinadores de Área
Implementación de tecnologías de la información	Adoptar herramientas digitales para la gestión de historias clínicas y agendamiento de citas.	Porcentaje de procesos digitalizados y nivel de satisfacción del usuario con las nuevas tecnologías.	Departamento de Tecnología de la Información y Dirección Administrativa
Monitoreo y evaluación del desempeño	Establecer indicadores de rendimiento y mecanismos de seguimiento.	Número de indicadores implementados y frecuencia de	Departamento de Calidad y Dirección Ejecutiva

Estrategia	Meta	Indicador	Responsable
		evaluación del desempeño.	

El **Plan de Acción** desarrollado constituye una guía clara y práctica para implementar las estrategias estratégicas formuladas, alineado tanto con el objetivo general como con los objetivos específicos de la tesis. Cada estrategia desde el fortalecimiento de la estructura organizativa hasta la implementación de tecnologías de la información está respaldada por metas concretas, indicadores de seguimiento y responsables definidos, garantizando una acción coordinada y medible. Gracias a este enfoque, la Clínica Habana Medical IPS podrá fortalecer su estructura interna, optimizar procesos, capacitar adecuadamente a su personal y monitorear resultados, liderando así la mejora de su atención al usuario durante el periodo 2024–2025.

8.4.3.1. Recursos clave y responsables

Humanos: Equipo directivo, RRHH, TI, médicos, administrativos.

Tecnológicos: Software para organigramas, sistemas de gestión clínica, plataformas de formación, herramientas de monitoreo.

Financieros: Presupuesto estimado para consultoría, tecnología, capacitación y licencias.

Espacios: Salas de capacitación y reuniones, aulas virtuales.

8.4.3.2. Discusión de resultados

En esta sección se analizan los hallazgos principales obtenidos mediante el diagnóstico interno y externo, con énfasis en su relevancia para mejorar la estructura operativa y funcional de la Clínica Habana Medical IPS y su atención al usuario.

Resultados del Análisis Interno y Externo

Fortalezas clave: La clínica cuenta con alta tecnología médica, instalaciones modernas, precios competitivos y enfoque en atención humana. Estas ventajas se alinean con estudios que destacan la satisfacción del usuario vinculada a infraestructura y experiencia emocional del paciente.

Debilidades detectadas: Se identificó falta de un esquema claro de contratación de médicos, deficiencias en programación de citas y debilidades en negociación con especialistas. Esto coincide parcialmente con estudios en IPS que subrayan la importancia de formalizar procesos operativos para optimizar la prestación del servicio.

Oportunidades externas: La posibilidad de establecer más convenios EPS, respaldo por políticas públicas que fortalecen el acceso a salud y variada composición étnica para programas inclusivos representan palancas importantes de crecimiento.

Amenazas externas: El alto nivel de competencia local y la saturación de demanda requieren reforzar capacidades operativas. Estas circunstancias son soslayadas en el plan estratégico con acciones de estandarización, contratación de personal y mejor gestión de citas.

8.4.4. Eficacia del Plan de Acción

Claridad y alineación con los objetivos: Las estrategias propuestas están directamente relacionadas con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, lo que indica un diseño congruente y estratégico.

Indicadores bien definidos: KPIs como porcentaje de procesos estandarizados, personal capacitado y digitalización de citas promueven una gestión transparente y basada en resultados un principio reconocido en planes de gestión de IPS.

Cronograma de implementación robusto: Plazos realistas, hitos claros y asignación responsable aseguran seguimiento riguroso y responsabilidad compartida del equipo directivo, financiero, clínico y tecnológico.

8.4.4.1. Lecciones y Aprendizajes

Sistemas estandarizados mejoran la eficiencia planes similares han generado reducciones de tiempos de espera y ganancias operativas en otras clínicas en Colombia.

La formación continua impacta directamente, la satisfacción del usuario, aspecto reforzado por estudios sobre gestión de calidad centrada en humanos.

La tecnología es facilitadora. la integración de sistemas digitales de gestión clínica permite una mejor atención y coordinación, como se ha constatado en experiencias exitosas.

8.4.5. Implicaciones para la Clínica Habana Medical IPS

Mejoras operativas: La ejecución del plan reducirá tiempos de espera y optimizará la programación de citas, fortaleciendo la percepción de eficiencia.

Refuerzo de la competitividad: La formalización de la estructura organizacional y alianzas EPS fortalecidas posicionarán a la clínica como referente de calidad y atención humanizada.

Continuidad del mejoramiento: Con la implementación de KPI y revisión periódica, la clínica tendrá una base para impulsar mejoras continuas y adaptarse a cambios en el entorno.

En conjunto, los resultados avalan la viabilidad del plan estratégico propuesto y demuestran cómo su ejecución puede contribuir de forma sostenible a la mejora de la calidad de atención y consolidación del liderazgo de la Clínica Habana Medical IPS.

IX. CONCLUSIONES

El análisis de los entornos internos y externos de la Clínica Habana Medical I.P.S. permitió evidenciar la importancia de comprender el sistema de salud del municipio de Santander de Quilichao, así como las principales afecciones que afectan a sus habitantes y poblaciones cercanas. A partir de este estudio, se identificaron las necesidades básicas de salud más requeridas por la comunidad, lo cual facilita a la clínica priorizar la contratación de especialistas con base en la demanda del entorno. Esto contribuye a optimizar la cobertura en la atención de citas, mejorando la oportunidad en la prestación de los servicios y cumpliendo con los objetivos propuestos, lo que, a su vez, se traduce en una disminución significativa de quejas por parte de los usuarios.

La implementación de un enfoque preventivo en la gestión de servicios de salud permite establecer metas diarias, lo que favorece la eficiencia y mejora el uso de la capacidad instalada para la atención de pacientes.

Por otro lado, la técnica de benchmarking permitió analizar el desempeño de otras I.P.S. en comparación con la Clínica Habana Medical I.P.S., identificando buenas prácticas que pueden ser replicadas. Este análisis reveló factores clave de éxito que posicionan favorablemente a la clínica frente a su competencia, aunque se resalta la necesidad de fortalecer el modelo de contratación de especialistas para mantener una ventaja competitiva en el mercado local de servicios de salud.

En el diagnóstico interno, se identificaron importantes falencias operativas, especialmente relacionadas con la sobredemanda frente a la capacidad instalada. Por ejemplo, la asignación de múltiples funciones a un mismo colaborador afecta negativamente la capacidad de respuesta de la clínica. Además, los procesos de contratación de especialistas carecen de claridad y regularidad, lo que representa una de las principales problemáticas organizacionales.

A pesar de estas debilidades, la clínica cuenta con ventajas competitivas importantes, como el uso de equipos médicos de última tecnología y una infraestructura superior a la de otras I.P.S. en el municipio, lo cual impacta positivamente en la percepción de los usuarios y en el posicionamiento comercial de la institución.

La formulación de un direccionamiento estratégico orientado a la optimización de la cobertura en la atención de citas resulta fundamental para mejorar la experiencia del usuario. Las estrategias diseñadas apuntan a superar las debilidades identificadas, enfocándose en una atención más eficiente, ágil y centrada en el paciente.

Finalmente, la elaboración del plan de acción, que incluye estrategias, metas, indicadores y un cronograma definido, facilitará la implementación y seguimiento de los cambios propuestos. La participación activa de los colaboradores es esencial para el éxito de estas acciones, ya que ellos serán los agentes clave en la ejecución, actualización de procesos y creación de nuevos servicios que respondan a la demanda del sector salud. Con estas medidas, se espera consolidar un enfoque estratégico sostenible, orientado a mejorar la eficiencia general de la organización y elevar la calidad del servicio prestado a los usuarios.

X. RECOMENDACIONES PARA LA CLÍNICA HABANA MEDICAL IPS

- Involucrar a todos los actores relevantes (stakeholders)

Asegura la participación de médicos, enfermeras, personal administrativo, pacientes y representantes comunitarios en la planificación y seguimiento estratégico. Esto fomentará el compromiso, la transparencia y el sentido de pertenencia.

- Establecer objetivos claros y medibles (SMART)

Define metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo (SMART), como reducir el tiempo de espera un 20 % en seis meses o aumentar la satisfacción del paciente al 90 % en un año.

- Implementar un sistema de monitoreo y ajuste continuo

Desarrolla indicadores clave (KPIs) para evaluar procesos, finanzas, satisfacción y calidad. Usa reportes trimestrales para revisar avances, hacer ajustes y garantizar la adaptabilidad del plan.

- Priorizar inversiones en tecnología

Integra soluciones como historia clínica electrónica y herramientas de gestión de citas. Estas tecnologías mejoran la eficiencia operativa, reducen errores y elevan la experiencia del paciente.

- Fortalecer la capacitación continua del personal

Implementa formación constante en atención al paciente, uso de tecnología y gestión, promoviendo un enfoque centrado en el usuario. Esto incrementa la motivación y la calidad del servicio.

- Garantizar la estabilidad financiera y planificación presupuestal

Asigna presupuesto específico para cada estrategia, realiza auditorías regulares y desarrolla planes de contingencia para asegurar la sostenibilidad.

- Fomentar una cultura organizacional adaptativa

Comunica continuamente los avances, involucra a todo el equipo y promueve iniciativas internas para mejorar procesos, generando motivación e innovación.

- Promover una atención centrada en el paciente

Utiliza portales digitales, encuestas y canales de retroalimentación para mejorar la experiencia del usuario. La atención personalizada fortalece la lealtad del paciente.

- Desarrollar alianzas estratégicas con EPS y otras entidades

Amplía tu red de convenios con EPS, universidades y centros de formación médica para asegurar talento y estabilidad en la estructura operativa.

- Aplicar un liderazgo basado en datos

Utilizar datos clínicos, financieros y de satisfacción para soportar decisiones estratégicas. Y así transforma la organización en una institución enfocada en resultados y calidad continua.

- Cultivar prácticas sostenibles y seguras

Incorpora prácticas eco-responsables y promueve la seguridad psicológica del personal para fortalecer el clima laboral y prevenir incidentes clínicos.

La implementación disciplinada de estas recomendaciones permitirá a la Clínica Habana Medical I.P.S. fortalecer su eficiencia operativa, mejorar sustancialmente la experiencia del usuario, consolidar una cultura organizacional positiva y flexible, y garantizar sostenibilidad financiera y de calidad en el mediano y largo plazo. De este modo, se posicionará estratégicamente como una institución líder en la prestación de servicios de salud en la región.

10.1. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Es necesario reconocer las limitaciones de este estudio, las cuales podrían haber influido en los resultados y su escalabilidad:

Alcance geográfico y tamaño de la muestra. Las entrevistas se realizaron únicamente en la sede de la Clínica Habana Medical IPS en Santander de Quilichao, con un número limitado de participantes (colaboradores y pacientes). Esto podría limitar la capacidad de generalizar los resultados a otras IPS o municipios con diferentes condiciones.

Sesgo en los datos cualitativos. La información proviene de entrevistas y observaciones, que pueden contener sesgo de respuesta. Aunque se empleó triangulación, no se aplicaron instrumentos cuantitativos (como encuestas con muestras representativas).

Limitaciones metodológicas temporales y financieras. El estudio se desarrolló en un periodo relativamente corto y con presupuesto limitado. Esto impidió ampliar la muestra, realizar encuestas exhaustivas o pruebas piloto rigurosas, lo que podría haber mejorado la precisión de los hallazgos.

Carencia de medidas de seguimiento post implementación. Dado que el estudio se centró en la formulación e implementación del plan estratégico, no se contó con un periodo de seguimiento prolongado para medir impacto real en indicadores clínicos o administrativos.

Acceso restringido a fuentes externas. La disponibilidad de información secundaria se limitó a documentos oficiales (DANE, Alcaldía, Ministerio de Salud), sin incorporar bases de datos más amplias o estudios comparativos de otras IPS fuera del Cauca.

Aunque estas limitaciones podrían influir en la amplitud e interpretación de los resultados, no invalidan los hallazgos, ya que la aproximación mixta (análisis interno y externo, diagnóstico y FODA) brinda una base sólida de comprensión organizacional. Reconocer estas limitaciones refuerza el rigor metodológico del estudio e identifica áreas críticas para seguir explorando para la Clínica Habana Medical IPS.

XI. BIBLIOGRAFIA

David, R. (2021). Conceptos de administración estratégica (21ª ed.). Pearson.

Porter, M. E. (s.f.). Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93. [researchgate.net+15pubmed.ncbi.nlm.nih.gov+15es.wikipedia.org+15](#)

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137–145. [en.wikipedia.org+4pubmed.ncbi.nlm.nih.gov+4chiefexecutive.net+4](#)

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993, por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.148, 23 de diciembre de 1993.

Porter, M. E. (s.f.). Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

David, F. R. (2021). Conceptos de administración estratégica (21a ed.). Pearson.

Betancourt, B. (s.f.). Análisis sectorial competitividad. Recuperado de [enlace de la fuente, si es online]

Congreso de la República de Colombia. (2015). Ley Estatutaria 1751 de 2015, por la cual se regula el derecho fundamental a la salud. Diario Oficial No. 49.557, 16 de febrero de 2015.

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2012). Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co>

- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993, por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41.148, 23 de diciembre de 1993.
- Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1122 de 2007, por la cual se reforman algunos aspectos del Sistema de Salud en Colombia. Diario Oficial No. 46.489, 10 de enero de 2007.
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2018). Política Nacional de Salud Mental. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2023). Proyecto de Reforma al Sistema de Salud.
- Antony, J., et al. (2018). How Lean Six Sigma Principles Improve Hospital Performance. link.springer.com+10tandfonline.com+10pubmed.ncbi.nlm.nih.gov+10
- Caro Teller, J. M. (2020). Lean Six Sigma in the healthcare sector: A systematic literature review. PubMed. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov
- Chan, J., & colleagues (2018). Lean Six Sigma Quality Improvement Project Improves Timeliness of Discharge. PubMed. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov
- Alsafadi, H., et al. (2022). Effectiveness of the Balanced Scorecard in low- and middle-income countries. PubMed. pubmed.ncbi.nlm.nih.gov
- Caro Teller, J. (2019). Lean Six Sigma and simulation in healthcare interventions. MDPI.
- Carvajal Rojas, J. P. (2017). Propuesta para el diseño e implementación de un plan estratégico en la empresa Carvajal Laboratorios IPS S.A.S. (Trabajo de grado, Especialización en Gerencia, Universidad Externado de Colombia). Repositorio Digital Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.285arxiv.org+6repository.usta.edu.co+6bibliotecadigital.udea.edu.co+6bdigital.uexternado.edu.co>
- Barrios Ramírez, L., Mina Santana, I. C., Viera Contreras, M. J., y Ochoa Delgado, S. O. (2023). Plan de mejora para el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad de una IPS de

atención integral (Trabajo de grado, Especialización, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud – FUCS). Repositorio FUCS. repository.universidadean.edu.co+3repository.fucsalud.edu.co+3repository.fucsalud.edu.co+3

Castro Quilaguy, R. D., Carreño Beltrán, D. M. y Ochoa Sánchez, S. P. (2012). Plan de mejoramiento continuo para una IPS (Tesis de especialización, Universidad EAN). Repositorio Universidad EAN. repository.universidadean.edu.co+1repository.universidadean.edu.co+1

Vera Suárez, G. M. (2022). Diagnóstico de los factores que influyen en la calidad del proceso de atención prestado a los colaboradores asistenciales y propuesta de un plan de mejoramiento en una IPS de atención domiciliaria (Trabajo de grado, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud – FUCS). Repositorio FUCS. repository.universidadean.edu.co+2repository.fucsalud.edu.co+2repository.fucsalud.edu.co+2

Puentes Rodríguez, K. E. (2018). Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud (PAMEC): antecedentes, conceptualización del modelo y aplicación actual en las IPS públicas de Bogotá (Monografía, Especialización en Auditoría de Salud, Universidad Santo Tomás). repository.universidadean.edu.co+8repository.usta.edu.co+8repository.unab.edu.co+8

Espinosa Silva, Z. J., Torres Hernández, R. M., Durán Suárez, L. E., & Fuentes Pico, G. (2009). Evaluación del cumplimiento de la metodología dispuesta por el Ministerio de la Protección Social para la implementación del PAMEC en dos IPS de primer nivel del departamento de Santander (Tesis, Especialización en Auditoría en Salud, Universidad Autónoma de Bucaramanga). Repositorio UNAB. repository.unab.edu.co

Campo, D. N. (2023). Desarrollo de las tres primeras etapas del PAMEC en el ESE Hospital San Isidro del municipio de Giraldo – Antioquia (Tesis de grado, ESAP). bibliotecadigital.udea.edu.co+4repositoriocdim.esap.edu.co+4repositorio.cecar.edu.co+4

Vanegas Restrepo, C., Polo Urrego, C. I., Bejarano Palacio, R., y Guzmán Pacheco, A. (2013). Proyecto de desarrollo de la etapa de autoevaluación del PAMEC en una IPS de primer nivel (Trabajo de grado, CES). Repositorio CES. [repository.ces.edu.co+1repository.unab.edu.co+1](#)

Asprilla Mosquera, S. Y. (2021). Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad en la atención en salud – PAMEC en una IPS de salud ocupacional de Medellín (Monografía, Especialización, Universidad de Antioquia). [repository.ces.edu.co+5bibliotecadigital.udea.edu.co+5repository.usta.edu.co+5](#)

Ramos González, S., & Carballo Ramos, Y. (2015). Elaboración del programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad (PAMEC) basado en buenas prácticas de seguridad del paciente en la IPS Bepane de Santa Cruz de Lorica (Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud, Corporación Universitaria del Caribe). Repositorio CECAR. [repository.cecar.edu.co](#)

Sanabria, J. P., & Velásquez, K. P. (2013). Evaluación del nivel de implementación del PAMEC en el servicio de consulta externa – E.S.E Hospital Integrado San Roque de Simacota (Santander) (Tesis, Especialización en Auditoría en Salud, Universidad Autónoma de Bucaramanga). Repositorio UNAB.

Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. (2025, abril 1). La deuda con hospitales y clínicas en Colombia supera los \$20 billones. Portafolio. Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. (2024, noviembre 28). La República. Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. (2024, noviembre 28). Consultor salud.

Rodríguez, D. K. (2024, junio 18). La deuda de EPS aumenta un 4,8 % con hospitales y clínicas. Portafolio.

Rodríguez, D. K. (2024, noviembre 28). Crisis financiera en la salud: deuda de EPS.

Rodríguez, D. K. (2025, abril 1). Crisis en la salud: deuda con hospitales y clínicas supera los \$20 billones. Portafolio.

Consultor salud. (2025, mayo 22). Sistema de salud colombiano en tensión: deuda creciente, sobrecarga operativa y personal impago.

Orozco, B. A. (2025, abril 2). En seis meses, la deuda del sistema de salud aumentó \$1,3 billones, según la ACHC. La República.

Giraldo, J. C. V. (2025, marzo). Estudio de cartera No. 53 de la ACHC revela deuda de \$20,3 billones. ACHC.

Hernández-Bonilla, J. M. (2024, noviembre 29). La grave crisis financiera amenaza el sistema de salud de Colombia. El País América.

XII. ANEXOS.

12.1.1. Instrumentos de recolección de datos

12.1.1.1. Entrevista a colaboradores de la Clínica Habana Medical IPS.

Encuesta para colaboradores de la Clínica Habana Medical IPS.

Estimado(a) colaborador(a),

Le invitamos a participar en esta Entrevista. Su opinión es esencial para mejorar nuestros procesos, tecnologías, cultura y competitividad. Un entrevistador leerá en voz alta cada pregunta y usted deberá elegir una única respuesta.

Su identidad será registrada, pero sus respuestas se manejarán con la máxima confidencialidad y serán utilizadas únicamente para mejorar nuestros procesos internos, tecnología, cultura organizacional y la calidad del servicio.

1. Cargo

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Médico
- ☐ Enfermera
- ☐ Administrativo
- ☐ Servicios generales
- ☐ Otro

2. Tiempo en la clínica:

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1–3 años
- ☐ Más de 3 años

3. ¿ La estructura de los procesos (registro, consulta, salida) está bien definida.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. ¿ Obtener una cita médica es sencillo y rápido para los pacientes.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. ¿ El sistema actual (manual/digital) es confiable y funcional.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. ¿ La contratación de especialistas cubre adecuadamente la demanda.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. ¿ El tipo de contratación actual (por hora/evento) es eficaz.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ si
- ☐ No
- ☐ Opción 3

8. ¿ Los equipos médicos y tecnológicos de la clínica están actualizados.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ si
- ☐ No
- ☐ No aplica

9. ¿ Conoces y compartes la misión y visión de la clínica.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ si
- ☐ No
- ☐ No aplica

10. ¿ Se promueve el trabajo en equipo y la mejora continua.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ si
☐ No
☐ No aplica

11. ¿ La clínica ofrece atención de calidad superior a competidores.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ si
☐ No
☐ No aplica

12. ¿La atención personalizada es uno de nuestros elementos diferenciadores.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ si
☐ No
☐ No aplica

13. ¿La adopción de tele medicina representa una oportunidad real.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

14. ¿Estoy satisfecho con mi trabajo en la clínica.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No aplica

15. ¿Me siento motivado y reconocido en mi área.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No aplica

16. ¿Los directivos escuchan y apoyan mis propuestas.?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No aplica

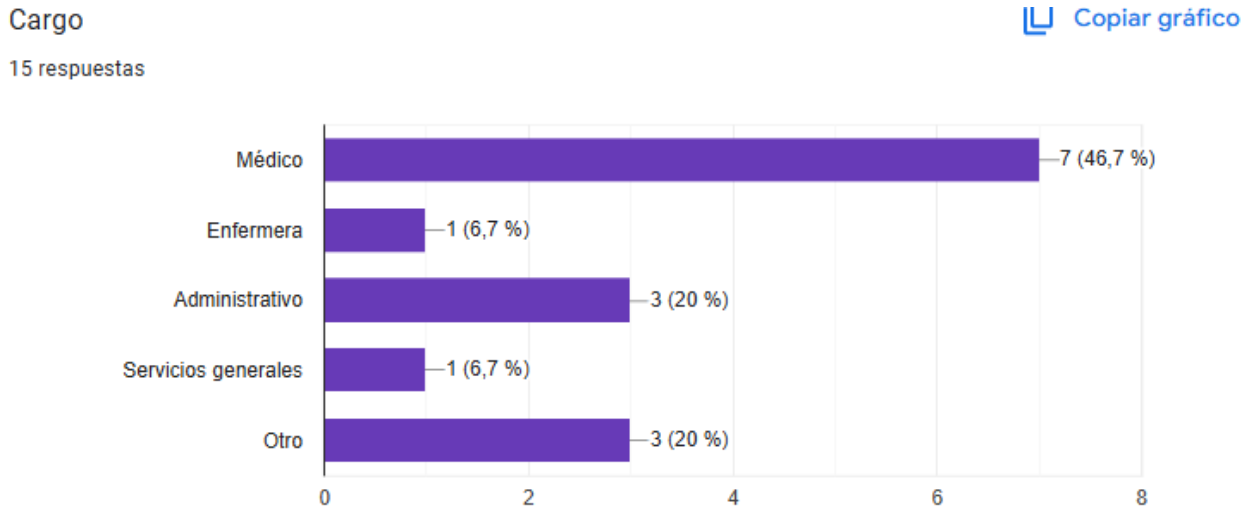
17. ¿Existen oportunidades de formación o crecimiento profesional.?

Selecciona todos los que correspondan.

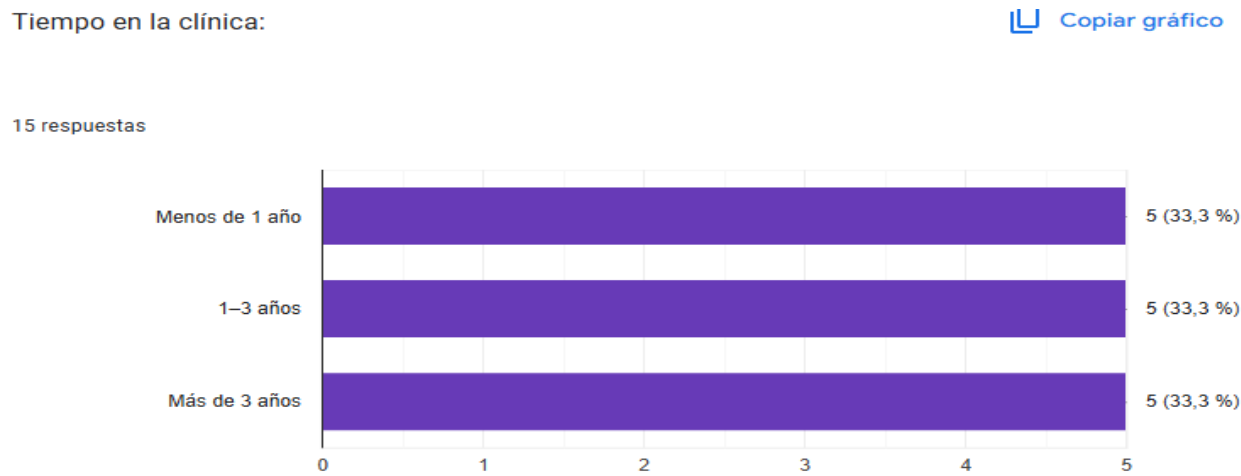
- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No aplica

12.1.1.2. **Graficas de resultados de la entrevista a colaboradores**

Grafica 13. cargo del colaborador.



Grafica 14. Tiempo de laboral en la clínica.



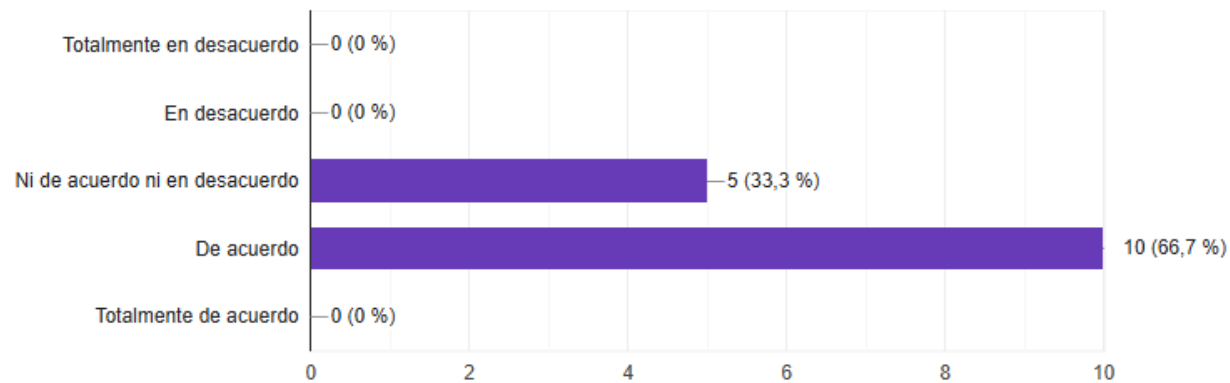
Grafica 15. Estructura de procesos.

Grafica 15. Agilidad en agendamiento de citas.

¿ Obtener una cita médica es sencillo y rápido para los pacientes.?

[Copiar gráfico](#)

15 respuestas

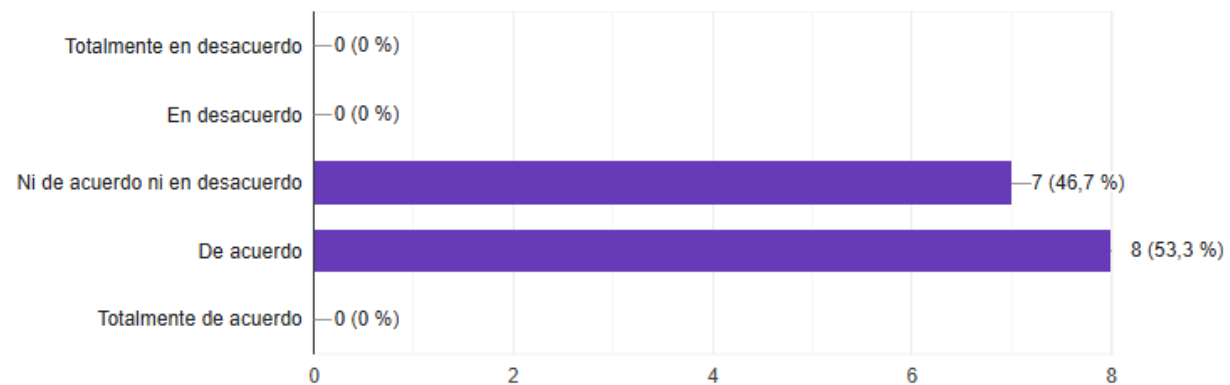


Grafica 16. Funcionabilidad de manual digital.

¿ El sistema actual (manual/digital) es confiable y funcional.?

[Copiar gráfico](#)

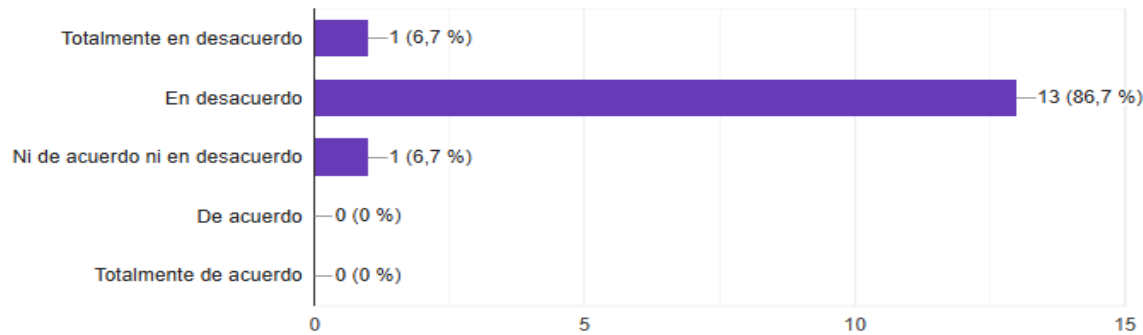
15 respuestas



Grafica 17. Eficacia de contratación de especialistas.

¿ La contratación de especialistas cubre adecuadamente la demanda.? [Copiar gráfico](#)

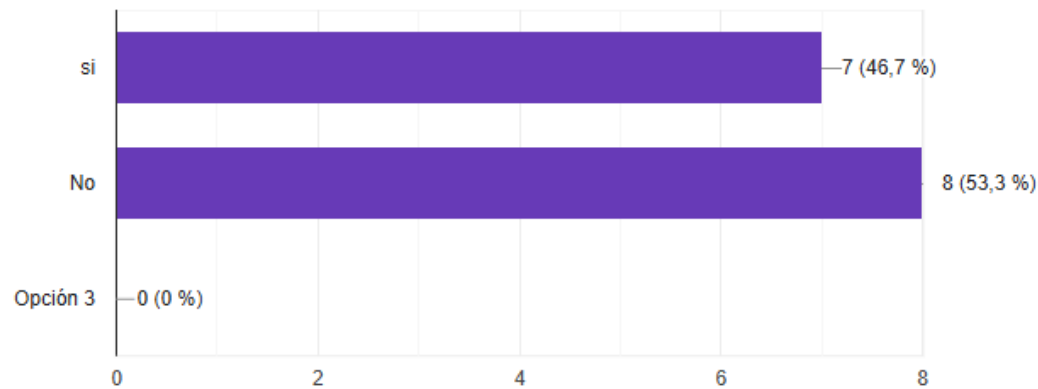
15 respuestas



Grafica 18. Efectividad de contratación.

¿ El tipo de contratación actual (por hora/evento) es eficaz.? [Copiar gráfico](#)

15 respuestas

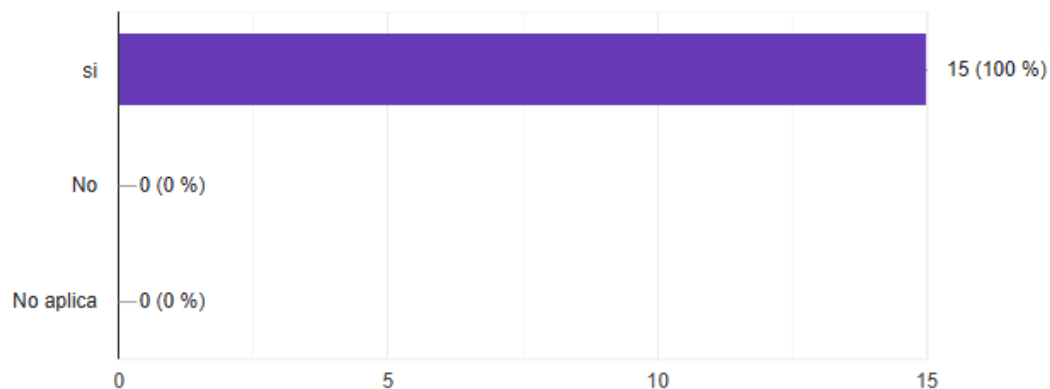


Grafica 19. Vanguardia tecnológica de la clínica.

¿ Los equipos médicos y tecnológicos de la clínica están actualizados.?

[Copiar gráfico](#)

15 respuestas

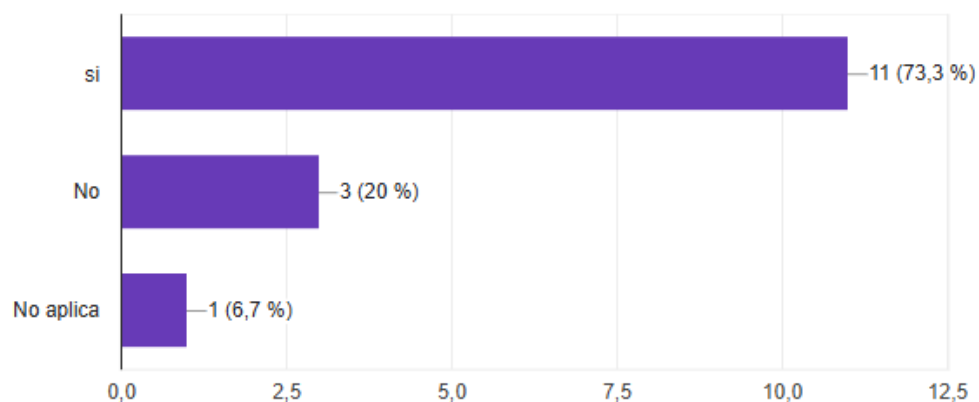


Grafica 20. Conciencia organizacional.

¿ Conoces y compartes la misión y visión de la clínica.?

[Copiar gráfico](#)

15 respuestas

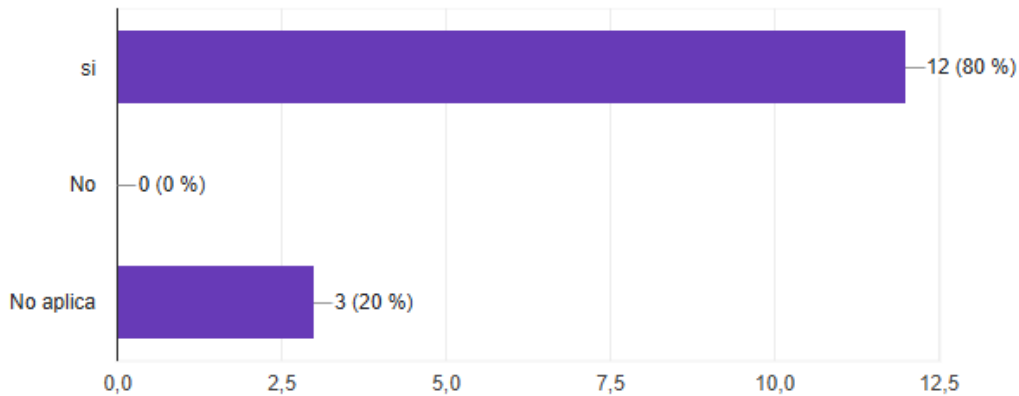


Grafica 21. Inclusión laboral y mejora continua.

¿ Se promueve el trabajo en equipo y la mejora continua.?

 Copiar gráfico

15 respuestas

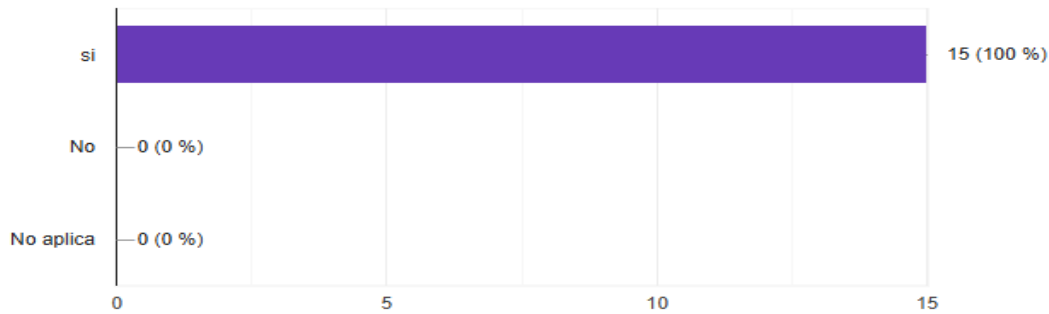


Grafica 22. Calidad en servicio.

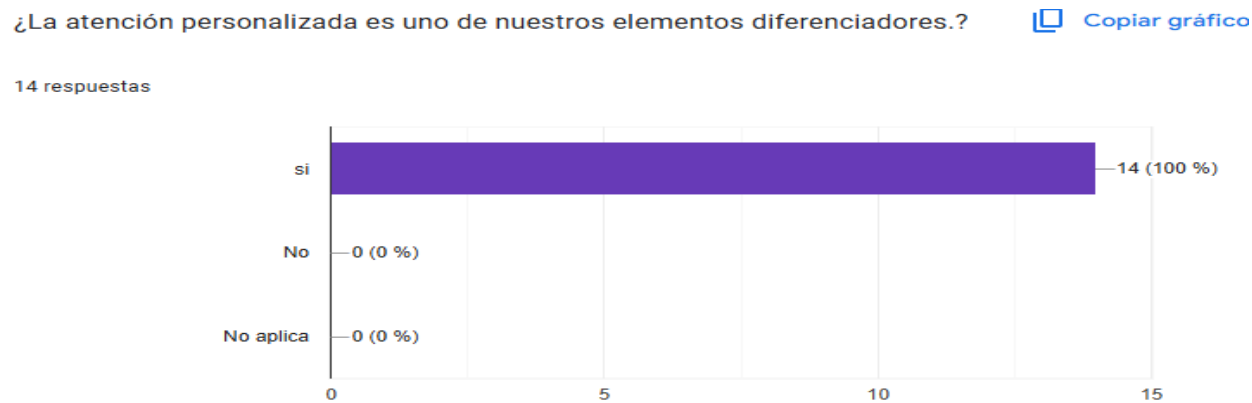
¿ La clínica ofrece atención de calidad superior a competidores.?

 Copiar gráfico

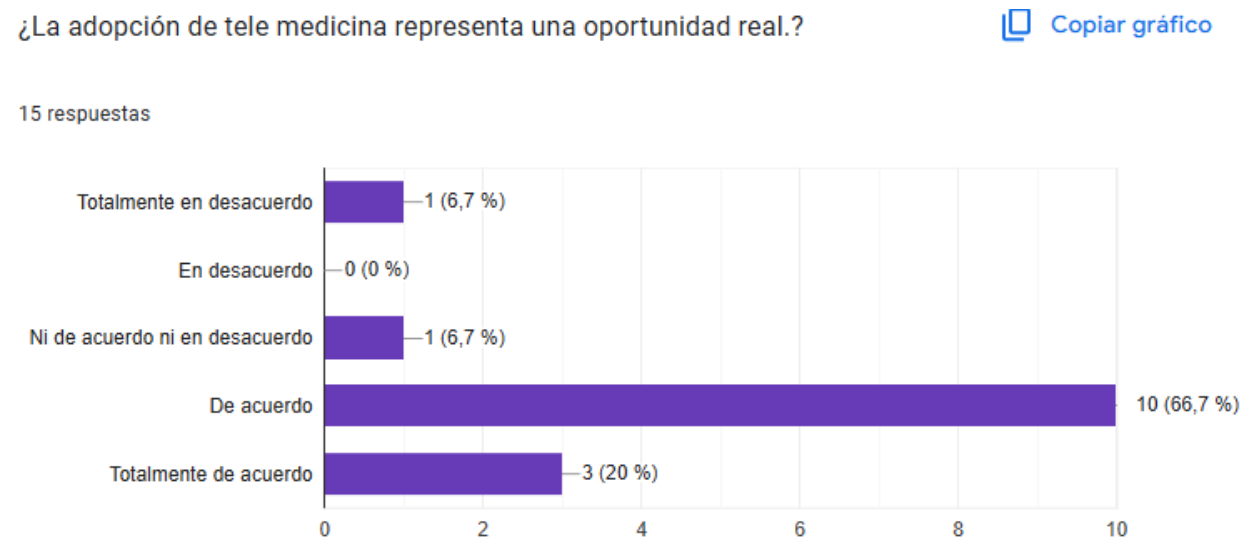
15 respuestas



Grafica 23. Atención personalizada a usuarios



Grafica 24. Aceptación de telemedicina.

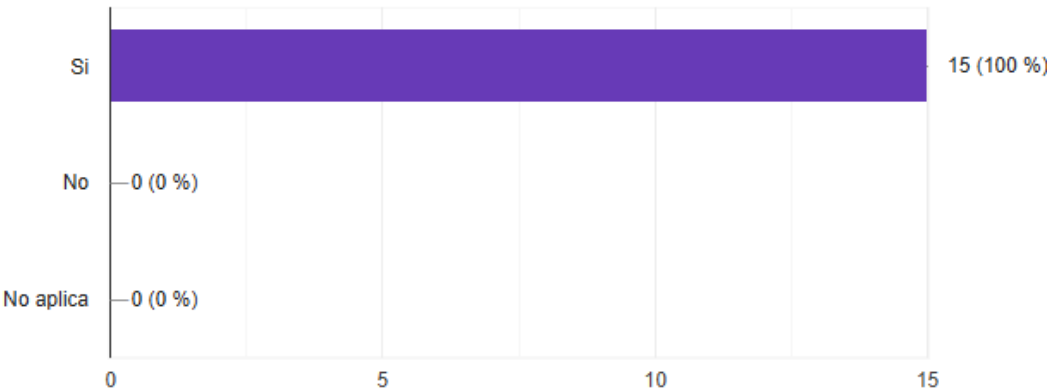


Grafica 25. Satisfacción laboral.

¿Estoy satisfecho con mi trabajo en la clínica.?

 Copiar gráfico

15 respuestas

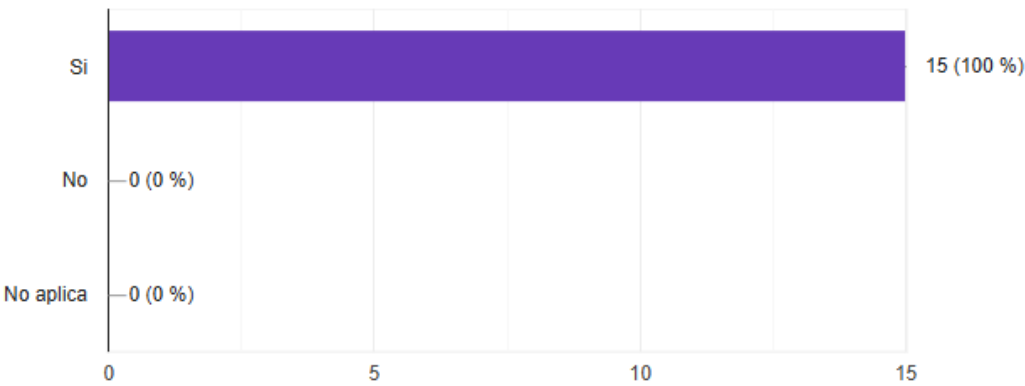


Grafica 26. Motivación laboral.

¿Me siento motivado y reconocido en mi área.?

 Copiar gráfico

15 respuestas

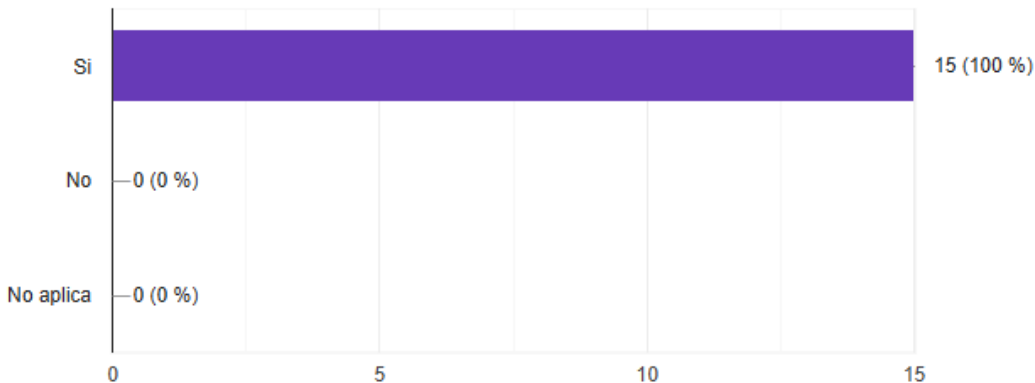


Grafica 27. Reconocimiento y escucha asertiva.

¿Los directivos escuchan y apoyan mis propuestas.?

 Copiar gráfico

15 respuestas

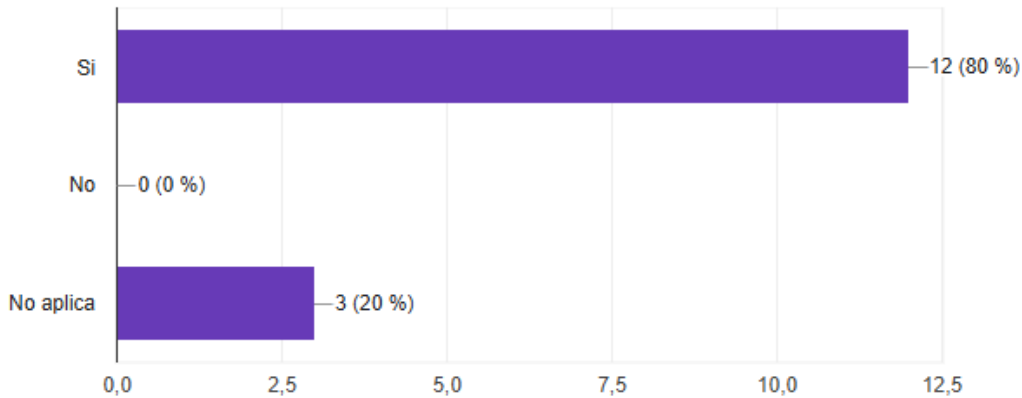


Grafica 28. Crecimiento laboral dentro de la clínica.

¿Existen oportunidades de formación o crecimiento profesional.?

 Copiar gráfico

15 respuestas



12.1.2. Encuesta para Usuarios de la Clínica Habana Medical IPS.

Encuesta para Usuarios de la Clínica Habana Medical IPS

Estimado(a) usuario (a),

Le invitamos a participar en esta Encuesta de satisfacción para usuarios de la Clínica Habana Medical IPS. Su opinión es clave para mejorar nuestros servicios. Por favor, responda marcando una sola opción en cada pregunta.

1. ¿El proceso para agendar mi cita fue claro y sencillo.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

2. ¿El tiempo entre mi solicitud y la atención fue razonable.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

3. ¿El personal administrativo me atendió con amabilidad.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

4. ¿Las instalaciones (salas, baños, sala de espera) estaban limpias y cómodas.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

5. ¿El profesional médico me explicó con claridad mi diagnóstico y tratamiento.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

6. ¿Sentí que todas mis dudas fueron respondidas.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

7. ¿El uso de tecnología (mensajes, llamadas, WhatsApp) facilitó mi atención.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

8. ¿La consulta comenzó puntualmente según lo programado.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

9. ¿Sentí que recibí atención personalizada según mis necesidades.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

10. ¿Me sentí seguro/a con los equipos utilizados durante mi atención.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

11. ¿He experimentado demoras en la atención debido a la falta de médicos disponibles.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ No aplica

12. ¿La escasez de especialistas ha afectado la calidad de la atención recibida.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No
☐ No aplica

13. ¿La clínica ha informado adecuadamente sobre la disponibilidad de médicos y posibles demoras.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
☐ Muy malo

14. ¿Recomendaría la Clínica Habana Medical IPS a familiares o amigos.?

Marca solo un óvalo.

- ☐ SI
☐ NO
☐ NO aplica

15. ¿Estoy satisfecho/a con mi experiencia en la clínica.?

Marca solo un óvalo.

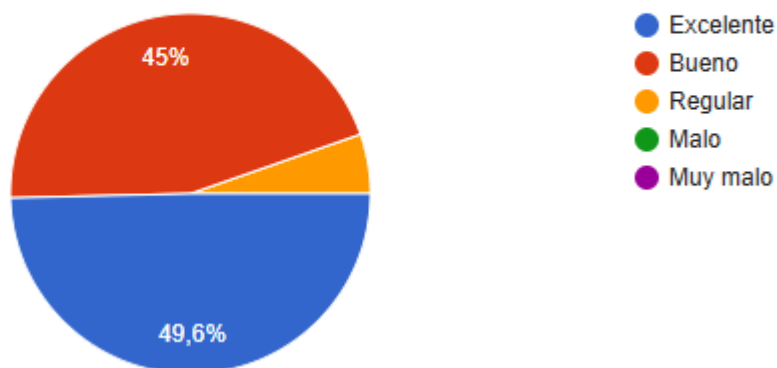
- ☐ SI
☐ NO
☐ No aplica

12.1.2.1. Graficas de resultados de la entrevista a usuarios.

Grafica 29. Proceso de agendamiento de citas.

¿El proceso para agendar mi cita fue claro y sencillo.?

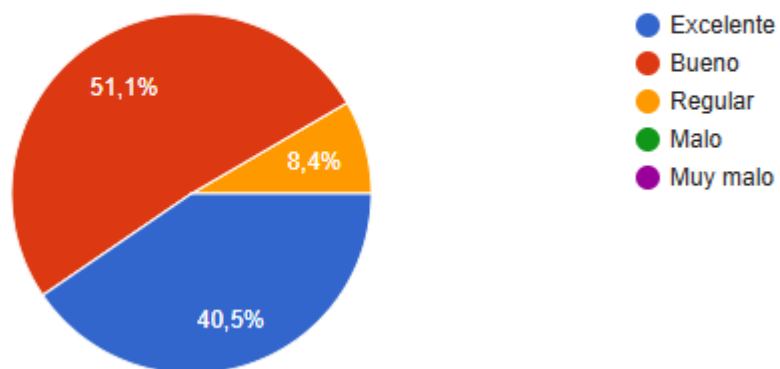
131 respuestas



Grafica 30. Tiempo de solicitud.

¿El tiempo entre mi solicitud y la atención fue razonable.?

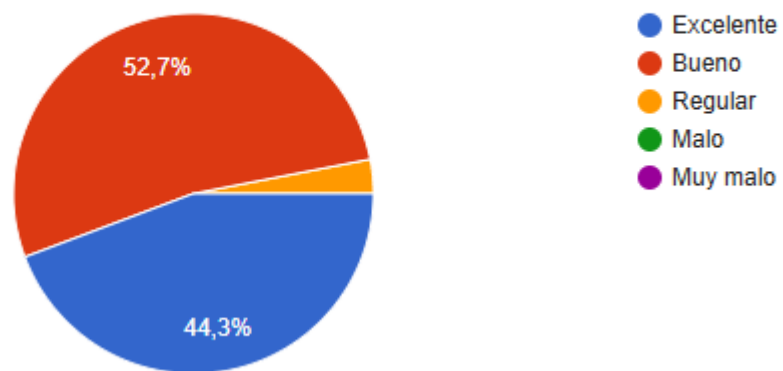
131 respuestas



Grafica 31. Atención al cliente.

¿El personal administrativo me atendió con amabilidad.?

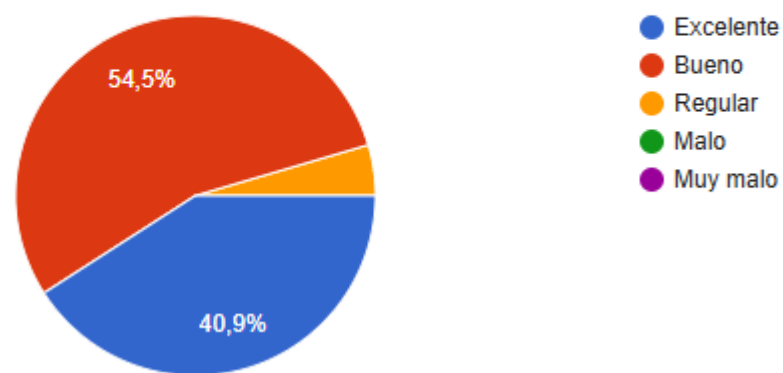
131 respuestas



Grafica 32. Experiencia en las instalaciones de la clínica.

¿Las instalaciones (salas, baños, sala de espera) estaban limpias y cómodas.?

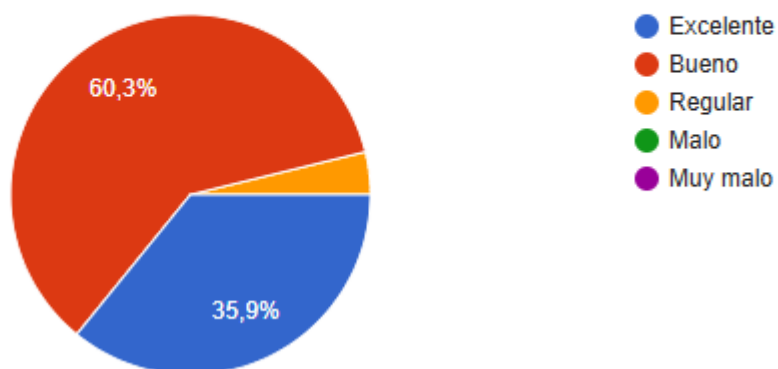
132 respuestas



Grafica 33. Satisfacción del servicio.

¿El profesional médico me explicó con claridad mi diagnóstico y tratamiento.?

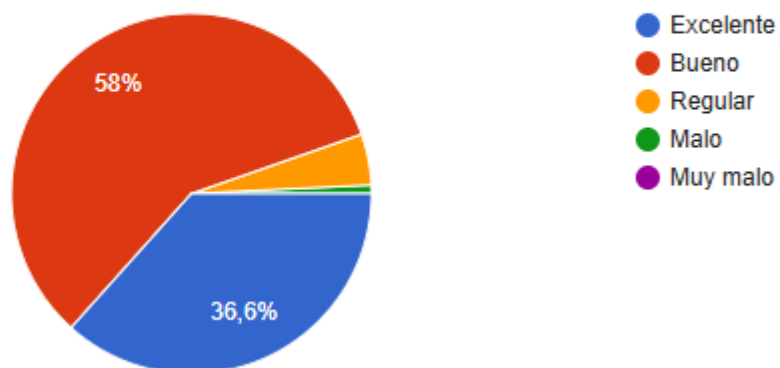
131 respuestas



Grafica 34. Atención al cliente.

¿Sentí que todas mis dudas fueron respondidas.?

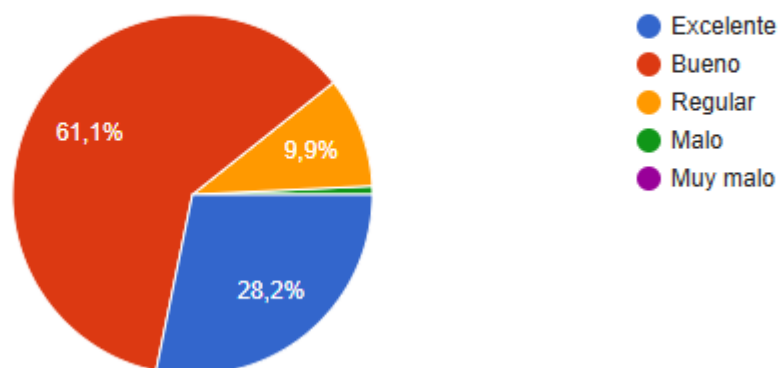
131 respuestas



Grafica 35. Uso de tecnologías para la comunicación.

¿El uso de tecnología (mensajes, llamadas, WhatsApp) facilitó mi atención.?

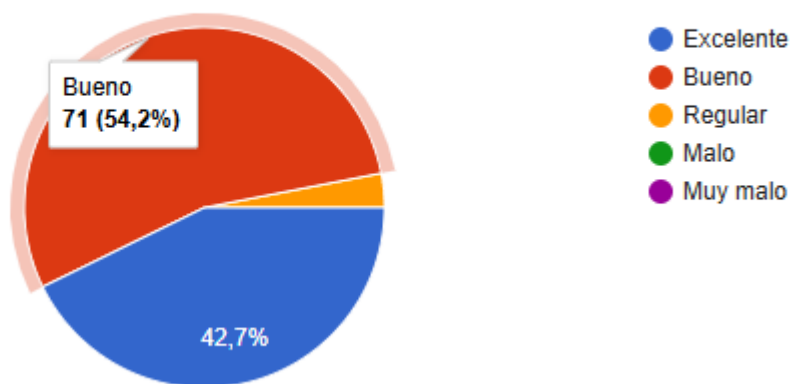
131 respuestas



Grafica 36. Puntualidad del servicio.

¿La consulta comenzó puntualmente según lo programado.?

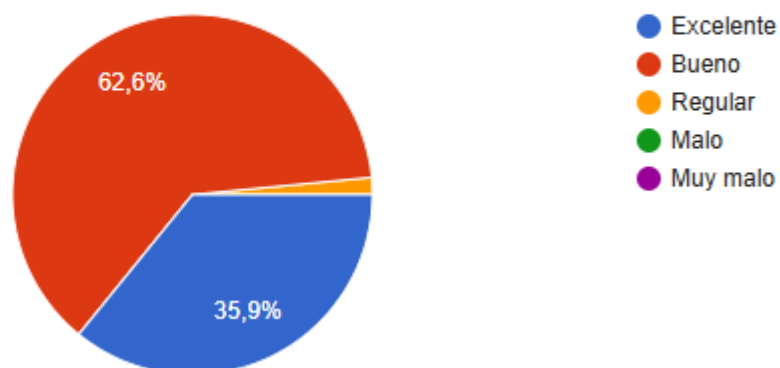
131 respuestas



Grafica 37. Satisfacción al usuario.

¿Sentí que recibí atención personalizada según mis necesidades.?

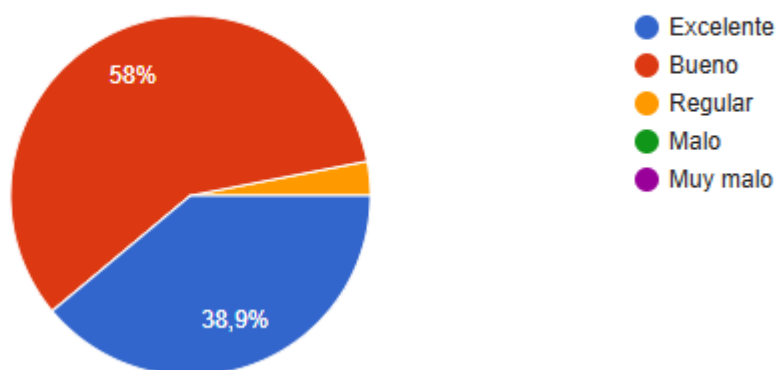
131 respuestas



Grafica 38. Confianza y experiencia del usuario durante la atención.

¿Me sentí seguro/a con los equipos utilizados durante mi atención.?

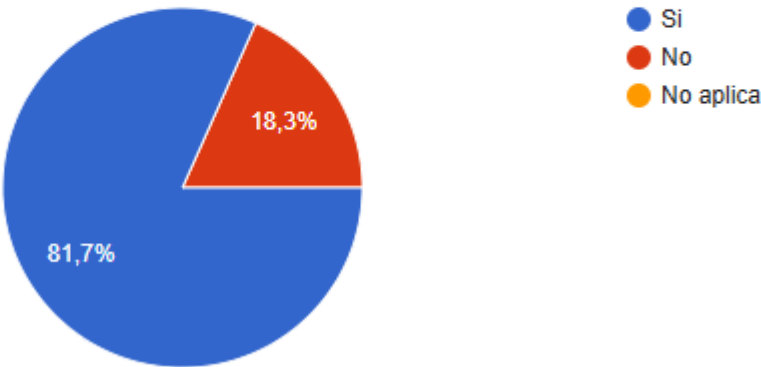
131 respuestas



Grafica 39. Retrasos en la atención.

¿He experimentado demoras en la atención debido a la falta de médicos disponibles.?

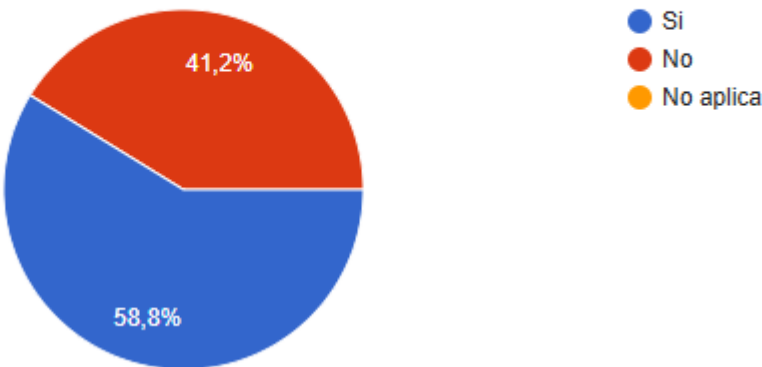
131 respuestas



Grafica 40. Afectación de Calidad del servicio por falta de especialistas.

¿La escasez de especialistas ha afectado la calidad de la atención recibida.?

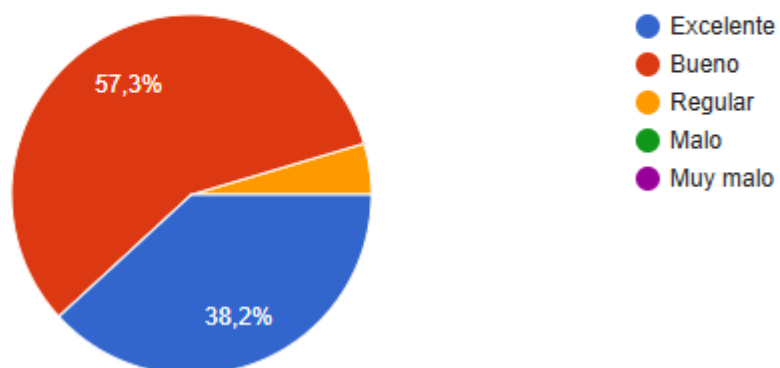
131 respuestas



Grafica 41. Información oportuna al usuario.

¿La clínica ha informado adecuadamente sobre la disponibilidad de médicos y posibles demoras.?

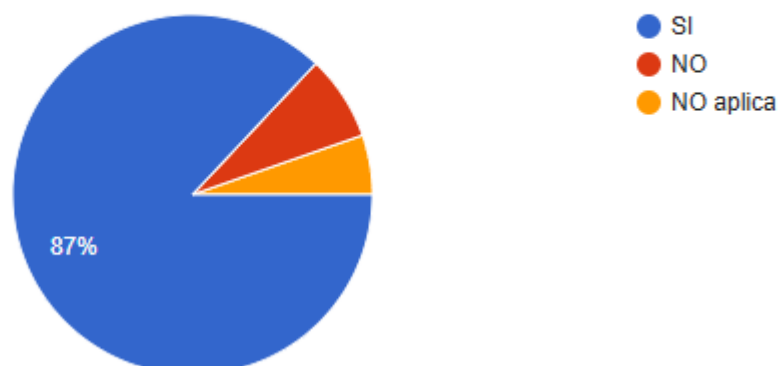
131 respuestas



Grafica 42. Recomendación del servicio.

¿Recomendaría la Clínica Habana Medical IPS a familiares o amigos.?

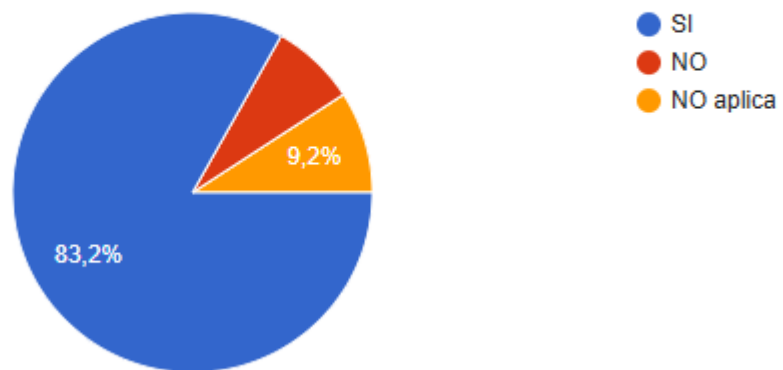
131 respuestas



Grafica 43. Grafica Satisfacción de la experiencia del servicio.

¿Estoy satisfecho/a con mi experiencia en la clínica.?

131 respuestas



12.1.2.2. Matrices de análisis de datos**12.1.3. Matrices de evaluación interna y externa.**

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FORTALEZAS			
Calidad en los servicios de salud	0,08	4	0,32
Una base de clientes amplia	0,07	4	0,28
Reconocimiento en el mercado	0,09	3	0,27
Equipos médicos de alta tecnología	0,09	4	0,36
Empleados que se preocupan por el desarrollo de la institución	0,06	4	0,24
cómodas instalaciones (infraestructura)	0,07	2	0,14
Liderazgo representado por el área administrativa que atiende todas las solicitudes de la clínica	0,08	3	0,24
Precios competitivos	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Falta de un esquema de contratación de médicos	0,07	3	0,21
Falta de cobertura en los horarios de citas	0,06	2	0,12
Falta de estrategias de contratación de especialistas	0,07	3	0,21
Escases de especialistas	0,06	2	0,12
No se tiene definido un presupuesto de contratación	0,04	2	0,08
Deficiencia en el servicio al cliente	0,05	2	0,1
Mala habilidad de negociación con los especialistas	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,97

Fuente. Elaboración propia.

Es una herramienta que permite realizar una revisión interna de la clínica, donde se plantearan las mayores fortalezas y debilidades derivadas de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que estas debilidades deben ser corregidas a corto plazo por medio de la planeación estratégica.

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE)			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
OPORTUNIDADES			
Mayor cobertura del sector salud (convenios), lo que permite ampliar la población afiliada	0,10	4	0,40
Fortalecimiento de las políticas públicas que garantizan el acceso a los servicios de salud	0,10	4	0,40
Fortalecimiento del trabajo formal	0,08	3	0,24
Aumento de natalidad y disminución de la mortalidad	0,06	2	0,12
Aumento de la demanda de servicios de salud	0,10	4	0,40
Ubicación geográfica	0,09	4	0,36
Diversidad étnica	0,07	3	0,21

AMENAZAS			
Sobrecarga de la demanda de servicios sobrepasando la capacidad de atención de la clínica	0,09	2	0,18
Competencia en el sector salud	0,10	3	0,30
Desempleo (empleos informales)	0,06	2	0,12
Poder adquisitivo	0,07	3	0,21
Devaluación del dólar	0,08	3	0,24
TOTAL	1		3,18

Fuente. Elaboración propia.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite identificar y analizar las principales oportunidades y amenazas presentes en el entorno del sector salud que afectan a la Clínica Habana Medical I.P.S. Este análisis externo proporciona información clave para la formulación estratégica, al puntualizar los factores que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

12.1.3.1. Cronograma de actividades

Tabla 12. Cronograma de Implementación – Clínica Habana Medical IPS

Estrategia	Actividad	Inicio	Fin	Hito importante	Recursos
Fortalecimiento organizativo	Revisión del organigrama actual	01-Jul-2025	15-Jul-2025	Informe diagnóstico final	Equipo directivo, sesiones trabajo
	Diseño del nuevo organigrama	16-Jul-2025	31-Jul-2025	Versión preliminar del organigrama	Consultoría externa, software (Visio)
	Socialización con el personal	01-sep-2025	15-sep-2025	Sesión informativa y recibido	Aula, presentaciones, facilitador
Mejora de procesos internos	Mapeo de procesos actuales	16-Ago-2025	30-Ago-2025	Documentación de procesos base	Analista de procesos, entrevistas
	Diseño de protocolos estandarizados	01-Sep-2025	30-Sep-2025	Manuales y SOP listos	Equipo médico-administrativo

Estrategia	Actividad	Inicio	Fin	Hito importante	Recursos
	Implementación y capacitación	01-Oct-2025	31-Oct-2025	Capacitación al 100% del personal operativo	Facilitadores, plataformas internas
Capacitación del talento humano	Diagnóstico formativo	01-Nov-2025	15-Nov-2025	Resultado del diagnóstico de necesidades formativas	Encuestas, entrevistas
	Diseño de programas formativos	16-Nov-2025	30-Nov-2025	Plan de capacitación validado	RRHH, instructores, materiales didácticos
	Ejecución de programas	01-Dic-2025	31-Mar-2026	80% del personal capacitado	Aula virtual/presencial, herramientas
Implementación de TI	Evaluación de necesidades TI	01-Abr-2026	15-Abr-2026	Informe de diagnóstico tecnológico	Equipo TI, consultor externo
	Selección de proveedores	16-Abr-2026	30-Abr-2026	Contratos con proveedores firmados	Propuestas, licitaciones
	Instalación e integración de sistemas	01-May-2026	31-Jul-2026	Sistemas operativos y formativos	Equipo TI, licencias, servidores

Estrategia	Actividad	Inicio	Fin	Hito importante	Recursos
				implementados	
Seguimiento y evaluación del desempeño	Definición de KPIs	01-Ago-2026	15-Ago-2026	KPIs definidos y aprobados	Calidad, Dirección Ejecutiva
	Implementación de mecanismos de seguimiento	16-Ago-2026	30-Ago-2026	Primer reporte de seguimiento administrado	Software de monitoreo, personal clave
	Revisión y ajustes periódicos	01-Sep-2026	31-Dic-2026	Reportes trimestrales y ajustes documentados	Reuniones de evaluación, herramientas

12.1.4. Cronograma de Actividades.

proporciona una estructura temporal precisa y lógica para la ejecución del plan de acción, distribuyendo cada fase en plazos manejables y con hitos significativos. Al asignar fechas de inicio y finalización, responsables y recursos, se asegura una implementación ordenada y evaluable. Además, el cronograma permite identificar rápidamente posibles retrasos, facilitando acciones correctivas tempranas. Con esta planificación detallada, la Clínica Habana Medical IPS está preparada para llevar a cabo su transformación operativa y funcional, garantizando un seguimiento constante y una mejora sostenida en la calidad del servicio prestado.

